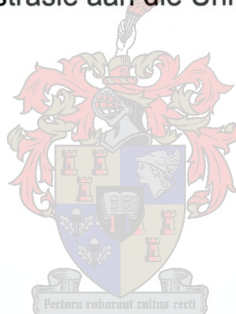


**'N VOORGESTELDE GENERIESE MENSLIKE HULPBRONBESTUUR
ORGANISASIESTRUKTUUR VIR GESELEKTEERDE DEPARTEMENTE
BINNE DIE WES-KAAPSE PROVINSIALE ADMINISTRASIE**

RICHARD G KREUSER

Tesis ingelewer ter gedeeltelike vervulling aan die vereistes vir die graad
Magister in Publieke Administrasie aan die Universiteit van Stellenbosch.



Studieleier: Me B Weaver

Desember 2003

VERKLARING

Ek, die ondergetekende, verklaar hiermee dat die werk in hierdie tesis vervat my eie oorspronklike werk is en ek dit nie voorheen gedeeltelik of ten volle voorgelê het aan enige universiteit ter verwerwing van 'n graad nie.

Handtekening:

Datum: 5 November 2008

OPSOMMING

Die nuwe bestuursmodel vir die staatsdiens plaas die verantwoordelikheid vir die uitvoering van die menslike hulpbronbestuursfunksie binne die bestuursdomein van die uitvoeringsgesagte, departementshoofde en lynbestuurders. Waar die menslike hulpbronbestuursfunksie ten opsigte van bepaalde departemente binne die Wes-Kaapse Provinsiale Administrasie voorheen vanuit 'n gesentraliseerde komponent gelewer is, is die funksie gedentraliseer en het departemente gevolglik begin om hul eie menslike hulpbronbestuur komponente te vestig. Die vestiging en strukturering van hierdie komponente het in isolasie tot mekaar plaasgevind, en was daar weinig sprake van patroonmatigheid in die wyse waarop dit gestruktureer is, alhoewel almal dieselfde funksies ingevolge dieselfde regulatoriese raamwerk moet verrig.

Die doel van die navorsingstudie is om 'n generiese organisasiestruktuur te ontwerp om as riglyn te dien waarvolgens hierdie departementele menslike hulpbronbestuur komponente gestruktureer kan word. Ten einde die model te ontwerp is 'n literatuurstudie ten opsigte van organisasie-teorie met die klem op die strukturering van organisasies onderneem, en is 'n funksionele analise van die menslike hulpbronbestuur funksie gemaak. Aandag is geskenk aan literatuur ten opsigte van die strukturering van menslike hulpbronbestuur komponente en is daar ook 'n ontleding van die regulatoriese raamwerk waarbinne die menslike hulpbronbestuur funksie binne die staatsdiens verrig staan te word, gedoen. Op grond van die voormelde en aan die hand van bepaalde beginsels is 'n generiese organisasiestruktuur ontwerp, en word aanbeveel dat dit dien as riglyn vir toepassing binne die Wes-Kaapse Provinsiale Administrasie.

ABSTRACT

The new management model for the Government places the responsibility for the execution of the human resources function within the management domain of the executive authority, department heads and line managers. Other than in the past, the human resources function has been decentralised at all provincial departments within the Western Cape. Departments subsequently went ahead and established their own human resources components. However, the creation and structuring of the said function within the different departments were completed, to a great extent, in isolation with each other. Although all departmental components had to perform the same functions within the same regulatory framework, there was little consistency in the way it was structured.

The purpose of the research is to create a generic organisational structure to serve as a guideline whereby departmental human resources components could be organised. In order to design a model a literature study has been undertaken with the emphasis on structuring of organisations and a functional analysis of the human resources function has been done. The focus was on literature that deals with the structuring of human resources components. An analysis was also done on the regulatory framework in which the human resource function should function, within the Government. In view of the preceding discussions and due to specific principles, a generic organisational structure has been developed and is recommended that it serve as a guide to be applied within the Western Cape Provincial Administration.

ERKENNINGS

Ek wil graag my opregte waardering uitspreek teenoor die volgende persone:

- My gesin vir hul opofferings die afgelope jaar.
- Me Weaver vir haar leiding en ondersteuning.
- Die personeel van die universiteitsbiblioteke vir hul hulp.
- Die bestuur en personeel van die Direktoraat Organisasie Ontwikkeling en die Hoofdirektoraat Menslike Hulpbronbestuur vir hul raad en ondersteuning.

Ek dra hierdie studieprojek op aan my pa, Fritz Kreuser (1917-1988)

Thompson, A.A. en Strickland, A.J. 1993. *Strategic management. Concepts and cases*. Sewende Uitgawe. Homewood, Boston: Irwin.

Tyson, S. en York, A. 2000. *Essentials of HRM*. Vierde uitgawe. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Welgemoed, M. 1999. *The building blocks of a successful change management process*. MBA-tesis. Universiteit van Stellenbosch.

Werther, W.B. en Davis, K. 1996. *Human resources and personnel management*. Vyfde uitgawe. New York: McGraw-Hill, Inc.

INHOUDSOPGAWE

	Bladsy
VERKLARING	ii
OPSOMMING	iii
ABSTRACT	iv
ERKENNINGS	v
LYS VAN FIGURE	xiv
LYS VAN TABELLE	xv
 HOOFSTUK 1: INLEIDING	
1.1 Agtergrond	1
1.2 Navorsingsvraag	4
1.3 Navorsingsontwerp en metodologie	5
1.4 Definiëring van konsepte	6
1.5 Slot	7

HOOFSTUK 2: STRUKTURERING VAN ORGANISASIES: LITERATUUR-OORSIG

2.1	Inleiding	8
2.2	Organisasies	8
2.2.1	Organisasies: 'n beknopte historiese oorsig	9
2.2.2	Aard van organisasies	10
2.2.3	Organisasies as oop sisteme	11
2.2.4	Formele en informele organisasies	12
2.2.5	Eienskappe van openbare organisasies	13
2.2.6	Dinamika binne organisasies	14
2.2.6.1	Groepvorming	14
2.2.6.2	Kommunikasie	15
2.2.6.3	Leierskap	17
2.3	Organisasiestruktuur	19
2.3.1	Doelwitte van 'n organisasiestruktuur	20
2.3.2	Hoofdimensies van 'n organisasiestruktuur	20
2.3.3	Belang van 'n goeie struktuur	21
2.3.4	Benaderings tot organisering	23
2.3.4.1	Organisering volgens funksie	24
2.3.4.2	Organisering volgens geografiese area	25
2.3.4.3	Organisering volgens produk of diens	26
2.3.4.4	Organisering volgens kliëntebasis	27
2.3.4.5	Organisering volgens matriksbeginsels	27
2.3.5	Tipes organisasiestrukture	28
2.3.5.1	Eenvoudige struktuur	30
2.3.5.2	Masjien burokrasie	30
2.3.5.3	Professionele burokrasie	31
2.3.5.4	Afdelingstruktuur	31

2.3.5.5	Adhokrasie	32
2.3.5.6	Spanstruktuur	33
2.3.5.7	Virtuele organisasie	33
2.3.5.8	Grenslose organisasie	33
2.3.5.9	Vroulike organisasie	34
2.3.6	Faktore wat die ontwerp van 'n organisasiestruktuur beïnvloed	34
2.3.6.1	Grootte van die organisasie	35
2.3.6.2	Tegnologie	35
2.3.6.3	Omgewing	36
2.3.6.4	Strategie	37
2.3.6.5	Werkspesialisering	38
2.3.6.6	Departementalisering	38
2.3.6.7	Bevelsketting ("chain of command")	38
2.3.6.8	Spanwydte van beheer	39
2.3.6.9	Sentralisering en desentralisering	39
2.3.6.10	Formalisering	40
2.3.6.11	Horisontale en vertikale differensiasie	40
2.3.6.12	Plat teenoor steil strukture	41
2.4	Slot	41

HOOFSTUK 3: MENSLIKE HULPBRONBESTUUR: LITERATUUR-OORSIG

3.1	Inleiding	43
3.2	Menslike hulpbronbestuur: 'n beknopte historiese oorsig	44
3.2.1	Ambag-stelsel	44
3.2.2	Wetenskaplike bestuur	44
3.2.3	Menslike verhoudinge	45
3.2.4	Gedragwetenskap	45
3.2.5	Menslike hulpbronne funksie	46

3.3	Die konsep menslike hulpbronbestuur	47
3.3.1	Definisie van personeelbestuur	47
3.3.2	Definisie van menslike hulpbronbestuur	48
3.3.3	Verskille en ooreenkomste tussen personeelbestuur en menslike hulpbronbestuur	48
3.3.4	Die rol van menslike hulpbronbestuur	51
3.4	Menslike hulpbronbestuur: funksionele analise	53
3.4.1	Beplan en organiseer die menslike hulpbronbestuurstelsel	58
3.4.1.1	Werk/pos analise	58
3.4.1.2	Strategieë en strukture vir menslike hulpbronbestuur	59
3.4.1.3	Werk organisering en posontwerp	59
3.4.1.4	Werksmag beplanning	60
3.4.2	Verkryging van die benodigde menslike hulpbronne	60
3.4.2.1	Werwing	61
3.4.2.2	Keuring	61
3.4.2.3	Plasing	62
3.4.2.4	Induksie/sosialisering	62
3.4.3	Benutting en instandhouding van die organisasie se menslike hulpbronne	63
3.4.3.1	Prestasie-evaluering en -bestuur	63
3.4.3.2	Opleiding en ontwikkeling	64
3.4.3.3	Loopbaanbestuur	64
3.4.3.4	Vergoedingsbestuur en beloning	65
3.4.3.5	Kollektiewe bedinging	66
3.4.3.6	Kommunikasie, motivering en leierskap	66
3.4.3.7	Gesonde verhoudings	67
3.4.3.8	Verandering en transformasiebestuur	68
3.4.4	Beheer oor die menslike hulpbronbestuurstelsel	68
3.4.4.1	Toepassing van dissipline	69

3.4.4.2	Werknemer houdingsopnames	69
3.4.4.3	Menslike hulpbronbestuur oudits/evaluerings	69
3.4.4.4	Menslike hulpbronne inligting	70
3.5	Strukturele dimensie van menslike hulpbronbestuur	71
3.6	Slot	76

HOOFSTUK 4: WES-KAAPSE PROVINSIALE ADMINISTRASIE: 'N GEVALLE-STUDIE

4.1	Inleiding	78
4.2	Beknopte historiese oorsig van die Wes-Kaapse Provinsiale Administrasie	78
4.3	Huidige scenario	80
4.4	Slot	85

HOOFSTUK 5: MENSLIKE HULPBRONBESTUUR ORGANISERINGSMODEL

5.1	Inleiding	86
5.2	Regulatoriese raamwerk	86
5.2.1	Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika, 1996 (Wet 108 van 1996)	86
5.2.2	Grondwet van die Wes-Kaap, 1997 (Wet 1 van 1998)	87
5.2.3	Staatsdienswet, 1994 (soos gewysig)	88

5.2.3.1	Rol van die Minister van die Staatsdiens en Administrasie	88
5.2.3.2	Rol van die uitvoerende gesag	88
5.2.3.3	Rol van die Direkteur-generaal	89
5.2.3.4	Rol van departementshoofde	90
5.2.4	Staatsdiensregulasies, 2001	90
5.2.4.1	Hoofstuk 1: Deel II: Delegasies, gesag en verantwoordelikhede	90
5.2.4.2	Hoofstuk 1: Deel III: Beplanning, organisering en verslagdoening	90
5.2.4.3	Hoofstuk 1: IV: Posevaluering	91
5.2.4.4	Hoofstuk 1: Deel V: Vergoeding vir werknemers	91
5.2.4.5	Hoofstuk 1: Deel VI: Werksomgewing	92
5.2.4.6	Hoofstuk 1: Deel VII: Aanstellingsprosedures, bevorderings en dienseindiging	92
5.2.4.7	Hoofstuk 1: Deel VIII: Prestasiebestuur en ontwikkeling	92
5.2.4.8	Hoofstuk 1: Deel IX: Opleiding en onderwys	93
5.2.4.9	Hoofstuk 1: Deel X: Arbeidsverhoudinge	93
5.2.4.10	Hoofstuk 4: Senior bestuursdiens	93
5.2.5	Witskrif oor Menslike Hulpbronbestuur, 1997 (Kennisgewing 2011 van 1997)	94
5.2.6	Wet op Arbeidsverhoudinge, 1995 (Wet 66 van 1995)	95
5.2.7	Wet op die Bevordering van Administratiewe Geregtigheid, 2000 (Wet 3 van 2000)	96
5.2.8	Wet op Basiese Diensvoorwaardes, 1997 (Wet 75 van 1997)	97
5.2.9	Wet op Vaardigheidsontwikkeling, 1998 (Wet 97 van 1998)	97
5.2.10	Wet op Gelyke Geleenthede, 1998 (Wet 55 van 1998)	98
5.2.11	Wet op Beroepsgesondheid en Veiligheid, 1993 (Wet 85 van 1993)	99
5.2.12	Wet op die Suid-Afrikaanse Kwalifikasie-owerheid, 1995 (Wet 58 van 1995)	99
5.2.13	Wet op Vergoeding van Beroepsbeserings en -siektes, 1993 (Wet 100 van 1993)	100

5.3	Menslike hulpbronbestuursmodel	100
5.3.1	Beginnels in die ontwerp van 'n organisasiestruktuur	102
5.3.2	Voorgestelde menslike hulpbronbestuur funksionele model	104
5.3.2.1	Personeeladministrasie	104
5.3.2.2	Menslike hulpbronontwikkeling	105
5.3.2.3	Beleidsaangeleenthede	105
5.3.2.4	Transformasiebestuur/Spesiale programme	106
5.3.2.5	Arbeidsverhoudinge	106
5.3.3	Voorgestelde generiese menslike hulpbronbestuur organisasiestruktuur	106
5.4	Slot	109

HOOFSTUK 6: GEVOLGTREKKING EN AANBEVELINGS

6.1	Inleiding	113
6.2	Navorsingsproses	113
6.3	Opsomming van hoofstukke	114
6.4	Samevatting	115
6.5	Aanbeveling	117
6.6	Evaluering van model ten opsigte van teoretiese beginsels	118

BRONNELYS		120
------------------	--	-----

LYS VAN FIGURE

	Bladisy
Figuur 2.1: Voorbeeld van organisering volgens funksie	24
Figuur 2.2: Voorbeeld van organisering volgens geografiese area	25
Figuur 2.3: Voorbeeld van organisering volgens produk of diens	26
Figuur 2.4: Voorbeeld van organisering volgens kliëntebasis	27
Figuur 2.5: Voorbeeld van organisering volgens matriksbeginsels	28
Figuur 2.6: Mintzberg (1983) se vyf onderdele van 'n organisasie	29
Figuur 3.1: Grobler-model: funksionele analise van menslike hulpbronbestuur	54
Figuur 3.2: Swanepoel-model: funksionele model van menslike hulpbronbestuur	55
Figuur 3.3: Swanepoel-organisasie-model	73
Figuur 3.4: Grobler-organisasie-model	73
Figuur 3.5: Nuwe opkomende menslike hulpbronbestuur organisasie-model	75
Figuur 4.1: Organisasiestruktuur van die Wes-Kaapse Provinsiale Administrasie met inbegrip van sentrale menslike hulpbronbestuur komponente	81

Figuur 4.2: Verhouding tussen sentrale en departementele menslike hulpbronbestuur komponente	85
Figuur 5.1: Voorgestelde generiese organisasiestruktuur	107

LYS VAN TABELLE

	Bladsy
Tabel 3.1: Storey (1992) se model: Personeelbestuur <i>versus</i> Menslike Hulpbronbestuur	50
Tabel 3.2: Ulrich (1997) se model van menslike hulpbronbestuur rolle vir die bou van 'n kompeterende organisasie	52
Tabel 5.1: Verskille tussen ou en nuwe benadering ten opsigte van menslike hulpbronbestuur volgens Witskrif	95
Tabel 5.2: Geselekteerde departemente met personeelgetalle	101
Tabel 5.3: Departementele menslike hulpbronbestuur funksies volgens Staatsdiensregulasies, 2001.	102

HOOFSTUK 1

INLEIDING

1.1 Agtergrond

Die Wes-Kaapse Provinsiale Administrasie (WKPA) is tans in 13 verskillende departemente georganiseer. Dit wissel van sogenaamde “groot” departemente soos Gesondheid en Onderwys, wat elk meer as 30 000 personeellede bestuur en saam sowat 60 000 van die Administrasie se werknemers uitmaak, asook relatief groot departemente soos Maatskaplike Dienste en Armoedeverligting, sowel as Vervoer en Openbare Werke met onderskeidelik 1646 en 1461 personeellede. Die res van die departemente (Ekonomiese Sake en Toerisme uitgesluit) beskik oor tussen 100-1000 personeellede, en vorm hierdie departemente die fokus van hierdie ondersoek. Die personeelgetalle ten opsigte van hierdie departemente is as volg:

- Landbou: 932 personeellede.
- Kultuursake en Sport: 621 personeellede.
- Provinsiale Administrasie: Wes-Kaap (PAWK): 580 personeellede. Hierdie departement ressorteer onder die Direkteur-generaal en is verantwoordelik vir bepaalde dwarsleggende funksies, en huisves ook die Premier se ondersteuningstruktuur.
- Gemeenskapsveiligheid: 478 personeellede.
- Behuising: 395 personeellede.
- Omgewingsake en Ontwikkelingsbeplanning: 270 personeellede.
- Provinsiale Tesourie: 194 personeellede.
- Plaaslike Bestuur: 145 personeellede.

Met betrekking tot die menslike hulpbronbestuur (MHB) funksie is daar tot en met die middel van 1999 van 'n hibriede stelsel gebruik gemaak. In hierdie opset het die twee groot departemente, te wete Gesondheid en Onderwys, oor hul eie

MHB strukture beskik, en was die betrokke departementshoofde dus self verantwoordelik en aanspreeklik vir die betrokke funksie. Die ander departemente se MHB funksie is sentraal binne die Administrasie deur die MHB komponent van die voormalige Departement van Korporatiewe Dienste verrig (tydens herskikking is die werksaamhede van die voormalige Departement van Korporatiewe Dienste by die PAWK ingedeel). Met die uitsondering van die departemente van Gesondheid en Onderwys, het die onderskeie departemente van die WKPA dus nie oor MHB strukture beskik nie.

Die nuwe bestuursmodel vir die staatsdiens, soos beliggaam in die Staatsdienswet, 1994 (soos gewysig), het egter die verantwoordelikheid vir die MHB funksie binne die bestuursdomein van die uitvoerende gesagte, departementshoofde en lynbestuurders geplaas. Dit het tot gevolg gehad dat die MHB funksies vanaf die sentrale komponent na die onderskeie departemente afgewentel is. Die sentrale komponent is dus ontbondel, en is sy bedrywighede herfokus na dié van 'n beleidmakende en adviserende funksie. Hierdie sentrale komponent is tans in PAWK gesetel.

Ten einde uitvoering te gee aan die Staatsdienswet, 1994 (soos gewysig), en gepaardgaande Regulasies het departemente dus begin om hul eie MHB strukture te vestig. Dit dien gemeld te word dat daar, anders as in die geval van die finansies funksie, geen riglyne vanaf die sentrale regering ontvang is oor hoe om MHB komponente binne departemente te struktureer nie. Dit dien voorts gemeld te word dat die onderskeie departemente dieselfde werksaamhede ingevolge dieselfde regulatoriese raamwerk moet verrig. Tydens die vestiging van die strukture het departemente grootliks in isolasie tot mekaar te werk gegaan, en was daar gevolglik weinig sprake van patroonmatigheid of konsekwentheid in die strukturering van die MHB funksies. Voorts is die toekenning van poste vir hierdie strukture ook nie ingevolge personeelgetalle gedoen nie, en het departemente met kleinere personeelgetalle groter MHB komponente gevestig as departemente met groter personeelgetalle.

'n Vergelykende studie van die onderskeie departemente se MHB organisasiestrukture dui op die inkonsekwentheid van hierdie strukture. Ten

opsigte van die funksionele indeling van die MHB funksie kan, onder andere, die volgende ooglopende tendense waargeneem word:

- Al die departemente, met die uitsondering van die Provinsiale Tesourie, vermeng die algemene ondersteuningsdienste funksie (byvoorbeeld registrasie- en bodedienste, vervoerdienste, akkommodasie en telefoondienste) met die MHB funksie. In sodanige opset is daar dan 'n Direkteur in beheer van twee komponente, te wete 'n MHB komponent wat gewoonlik onder 'n Adjunk-direkteur funksioneer en 'n sogenaamde “hulpdienste” komponent wat onder 'n Adjunk-direkteur of Assistent-direkteur funksioneer. Die gededikeerde beheer ten opsigte van die MHB funksie setel dus in 'n Adjunk-direkteur. Die Provinsiale Tesourie se ondersteuningsdienste setel onder die Hoof Finansiële Beampte, en is die gededikeerde MHB bestuurder vir die departement op die vlak van Direkteur, en gevolglik hoër as dié van veel groter departemente.
- 'n Verdere ooglopende tendens is dat die Departemente Plaaslike Bestuur en Behuising die arbeidsverhoudinge funksie saam met die ondersteunende dienste soos registrasie- en bodedienste, vervoerdienste, akkommodasie en telefoondienste onder die hulpdienste komponent plaas. Hierdie twee departemente sluit ook die bestuur van transformasie-aangeleenthede en die hantering van sogenaamde spesiale projekte soos VIGS en “gender” kwessies in by die arbeidsverhoudinge funksie.
- Die Departemente Omgewingsake en Beplanning asook Kultuursake en Sport beskik oor identiese strukture, en vermeng die arbeidsverhoudinge funksie met prestasiebestuur in een komponent onder MHB, terwyl transformasie aangeleenthede deur 'n aparte komponent hanteer word. Hierteenoor beskik PAWK en die Provinsiale Tesourie beide oor 'n komponent wat net arbeidsverhoudinge aangeleenthede hanteer, en word die prestasiebestuur funksie in 'n personeeladministrasie komponent ten uitvoer gebring.

- Die tendense soos hierbo uiteengesit lei daartoe dat die ooreenstemmende funksies in verskillende departemente deur beamptes op verskillende posvlakke verrig word.

Uit die voormelde blyk dit duidelik dat daar wesenlike verskille bestaan in die wyse waarop die departemente se MHB funksies georganiseer is. Dit is uiteraard elke uitvoerende gesag se prerogatief om die funksie na goeë dunnke te organiseer, maar is die mening toegedaan dat daar deur middel van navorsing 'n model ontwikkel kan word waardeur riglyne voorsien kan word oor welke wyse 'n MHB komponent optimaal gestruktureer kan word. Ten opsigte van die hoof finansiële beampte funksie (sogenaamde “CFO-funksie”) van 'n departement het die nasionale regering riglyne ten opsigte van die struktureering daarvan uitgereik, en word departementele komponente ten opsigte hiervan dienooreenkomstig gestruktureer. Dit is dus opvallend dat daar nie sulke riglyne ten opsigte van die MHB funksie bestaan nie, en is 'n leemte in hierdie verband geïdentifiseer. Die mening word gehuldig dat die aard en omvang van die MHB funksie wat deur departemente verrig staan te word, deeglike navorsing behoef. Deur middel van 'n analise van die tersaaklike literatuur en wetgewing behoort bepaal te kan word welke MHB funksies verrig staan te word, en deur die toepassing van organisasie beginsels behoort 'n werkbare organisasiestruktuur bepaal te kan word wat generies toepaslik is ten opsigte van al die departemente waarop daar tydens die studie gefokus word. Sodanige model kan as riglyn voorsien word oor hoe om departementele MHB komponente te struktureer.

1.2 Navorsingsvraag

In die lig van die voorafgaande kan die navorsingsvraag ten opsigte van hierdie studie as volg opgesom word:

“Hoe behoort 'n MHB komponent van 'n departement van die WKPA gestruktureer te word?”

1.3 Navorsingsontwerp en metodologie

'n Literatuurstudie rakende organisasie-teorie (met spesifieke verwysing na die strukturerings van organisasies) en MHB is onderneem. Voorts is 'n analise van die regulatoriese raamwerk waarbinne die MHB funksie ten uitvoer gebring word, gedoen. Ten opsigte van die MHB funksie binne die WKPA is daar vanuit die volgende bronne inligting ontsluit:

- Dokumentasie van die Hoofdirektoraat Menslike Hulpbronbestuur.
- Konsultasie met personeel van die Hoofdirektoraat Menslike Hulpbronbestuur.
- Goedgekeurde organisasies en diensstate van departemente.
- Tersaaklike Kabinetsmemoranda en ander voorleggings.
- Verslae deur die Direktoraat Organisasie Ontwikkeling.
- Personeelstatistieke.

Op grond van die inligting wat ontsluit is uit die literatuurstudie, analise van die regulatoriese raamwerk asook die bovermelde bronne, is 'n model vir die strukturerings van 'n MHB komponent ontwikkel. Voormelde model is voorgelê aan die WKPA se MHB forum ten einde insette vanuit die praktyk te bekom. Na uitklaring van die model met die forum word 'n aanbeveling in hoofstuk 6 van hierdie verhandeling gemaak dat die model as riglyn vir die strukturerings van departementele MHB komponente ten opsigte van die geselekteerde departemente binne die WKPA behoort te dien.

Die metodologie waarvolgens die navorsingsbevindings uiteengesit word in hierdie dokument, word in die onderhawige paragrafe aangetoon.

In hoofstuk 2 word 'n literatuur-oorsig rakende die strukturerings van organisasies weergegee. Eerstens word 'n breë oorsig oor die organisasie fenomeen gegee waarna daar spesifiek gelet word op die aspekte rakende die strukturerings van organisasies.

In hoofstuk 3 word 'n literatuur-oorsig rakende MHB weergee. Tersaaklike begrippe soos personeelbestuur en MHB word gedefinieer, en word 'n funksionele analise op grond van geselekteerde literatuur oor die MHB funksieterrein gedoen. Ten slotte word gefokus op die strukturering van MHB komponente.

Hoofstuk 4 word gewy aan 'n gevallestudie van die MHB opset in die WKPA. Die geskiedkundige agtergrond asook die huidige scenario met betrekking tot die strukturering van die MHB funksie binne die WKPA word behandel.

In hoofstuk 5 word 'n analise van die regulatoriese raamwerk waarbinne die MHB funksie in die staatsdiens en die WKPA verrig staan te word, gemaak. Op grond van die funksionele analise asook die regulatoriese raamwerk word 'n model vir 'n generiese MHB organisasiestruktuur ontwikkel. Tydens hierdie proses is die model voorgehou aan die MHB forum van die WKPA.

Hoofstuk 6 is gewy aan 'n samevatting van die navorsingsbevindinge en word 'n aanbeveling aan die WKPA gemaak ten opsigte van 'n generiese MHB organisasiestruktuur.

1.4 Definiëring van konsepte

Die drie sentrale konsepte met betrekking tot die studie is die begrippe *organisasie*, *organisasiestruktuur* en *MHB*. Hierdie drie begrippe word vervolgens kortliks omskryf soos wat dit in die teks aangebied word.

Schermerhorn, Hunt en Osborn (1997:9) definieer die begrip *organisasie* as "...a collection of people working together in a division of labor to achieve a common purpose". Die sleutelbegrip in voormelde definisie is dat dit 'n groep mense is wat saamwerk om 'n doel te bereik. Mullins (1996:70) sluit hierby aan deur te meld dat organisasies doelwitte kan bereik wat nie deur mense op hul eie bereik kan word nie.

Robbins (1996:550) gee 'n bondige omskrywing van die begrip *organisasiestruktuur* as synde te wees: “How jobs are formally divided, grouped and co-ordinated.” Volgens Mullins (1996:332) is die *organisasiestruktuur* die verhoudingspatrone tussen posisies in die organisasie asook tussen mense in die organisasie. Soos in die geval van Robbins (1996:550) verwys die outeur ook na die beginsels van verdeling en koördinering. Hy meld dat die doel van 'n struktuur die verdeling van werk tussen lede van 'n organisasie en die koördinering van hul aktiwiteite is sodat hulle gerig is op die bereiking van die organisasie se doelwitte. Die organisasiestruktuur maak die toepassing van die bestuursproses moontlik en stel 'n raamwerk van orde en beheer daar waarvolgens die aktiwiteite van die organisasie beplan, organiseer, gerig en beheer kan word.

Grobler, Wörnich, Carrell, Elbert en Hatfield (2002:8) maak melding van die feit dat die konsep *MHB*, soos in die geval van baie ander konsepte in die bestuursliteratuur, moeilik is om duidelik te definieer. Swanepoel, Erasmus, van Wyk en Schenk (2000:9) meld voorts dat *MHB* 'n “loosely used” konsep is, en in sommige gevalle bloot as 'n modieuse woord vir die konsep van personeelbestuur gebruik word. Storey (2001:6) definieer *MHB* as 'n onderskeibare benadering tot indiensnemingsbestuur wat poog om 'n kompeterende voordeel te verkry deur die strategiese ontplooiing van 'n hoogs gemotiveerde en bevoegde werkerskorps deur die aanwending van 'n verskeidenheid van kulturele-, strukturele- en personeeltegnieke. Cushway (1994:6) gebruik ook die term “strategie” as hy *MHB* definieer as 'n reeks strategieë, prosesse en aktiwiteite wat ontwerp is om die korporatiewe doelwitte te ondersteun deur die behoeftes van die organisasie en die individue waaruit dit bestaan, te integreer.

1.5 Slot

In hierdie hoofstuk is die agtergrond, navorsings- vraag, -ontwerp en -metodologie van die navorsingstudie behandel, en is die drie sentrale begrippe met betrekking tot die studie gedefinieer. In die volgende twee hoofstukke word 'n literatuur-oorsig rakende die strukturering van organisasies en *MHB* weergegee.

HOOFSTUK 2

STRUKTURERING VAN ORGANISASIES: LITERATUUR-OORSIG

2.1 Inleiding

In hierdie hoofstuk word gepoog om 'n literatuur-oorsig te bied rakende organisasie-teorie, met die klem op die strukturering van organisasies. Voormelde terrein is uiteraard omvangryk, en is dit as vakgebied deeglik in die literatuur nagevors en ontleed. Voortspruitend uit die voormelde sal daar in die bestek van een hoofstuk nie reg aan hierdie vakgebied kan laat geskied nie. Die doel van die hoofstuk is eerder om breedweg aandag aan spesifiek relevante areas ten opsigte van organisasie-teorie en die strukturering van organisasies te skenk, ten einde as teoretiese basies te dien vir die res van die verhandeling.

In hierdie hoofstuk sal daar eerstens 'n breë oorsig oor die fenomeen van *organisasies* gegee word, voordat daar gekonsentreer sal word op teorie rakende die *strukturering van organisasies*.

2.2. Organisasies

In die onderhawige paragrafe sal 'n breë oorsig gegee word van bepaalde fasette van die organisasie begrip soos dit van toepassing is op die onderwerp van hierdie verhandeling. Eerstens sal 'n beknopte historiese oorsig gegee word oor organisasies, waarna kortliks gelet sal word op die aard van organisasies, organisasies as oop sisteme, formele en informele organisasies asook die eienskappe van openbare organisasies. Laastens sal daar enkele dinamika binne organisasies voorgehou word.

2.2.1 Organisasies: 'n beknopte historiese oorsig

In die literatuur word verskeie uiteensettings gegee rakende die geskiedenis van die bestudering van organisasies en die verskillende denkskole in hierdie verband (vergelyk Fox, 1991:64-66 en Armstrong, 1995:183-196). Vir die doeleindes van hierdie verhandeling sal daar egter volstaan word by 'n historiese oorsig van die *organisasie* fenomeen soos wat dit van die begintyd tot vandag ontwikkel het. Martin (2001:14-15) gee 'n goed gefundeerde uiteensetting in hierdie verband, en sal die bespreking in die onderhawige paragrawe aan die hand daarvan geskied.

Organisasies het altyd in die een of ander vorm bestaan. Die basis van sosiale organisering is gevorm toe die mens begin het om kollektiewe aktiwiteite te ontwikkel om hul kanse op oorlewing asook lewensgehalte te verbeter. Hierdie vorm van organisering is vandag nog waarneembaar in klein familie-ondernemings. Daar is bewyse van vroeë vorme van organisering wat nie op die familie-eenheid berus het nie, naamlik die Sumeriese bevolking wat hulle ongeveer 3500 jaar voor Christus rondom die Eufraat-rivier gevestig het.

Tydens die Romeinse Ryk 300 jaar voor Christus het daar 'n groot bank en versekeringsbedryf bestaan wat internasionale handel en nywerhede ondersteun het. Met die val van die Romeinse Ryk het hierdie groot organisasies verdwyn. Kleiner, meer plaaslik gefokusde organisasies het hul verskyning gemaak. Tydens die Middel Eeue het die Gilde 'n beduidende mag in die beheer oor organisatoriese aktiwiteite geword. Ambagslui van 'n spesifieke bedryf sou kragte saamsnoer en toegang tot die spesifieke bedryf reguleer en ook pryse vasstel. In 'n sin is voormelde 'n voorloper van vakbonde en unies soos dit vandag aangetref word.

Die opkoms van die fabriekswese tydens die Industriële Revolusie het weereens die aard van organisatoriese aktiwiteite verander. Die ontwikkeling van fabrieksgebaseerde produksiestelsels het tot gevolg gehad dat verskillende poste ontwerp moes word vir die werkers en dat nuwe vorme van hiërargiese

bestuur en tegniese spesialisasie ontwikkel is. Hierdie benadering het die basis gevorm vir die meeste moderne grootskaalse organisasies.

Die burokratiese benadering tot organisatoriese aktiwiteite het ontstaan na aanleiding van die behoefte aan grootskaalse administratiewe strukture om private en openbare sektor organisasies te bedryf. Dit was nodig in die tydperk voor die aanwending van rekenaartegnologie. Mettertyd het die burokratiese vorm van organisasies te duur geword om in stand te hou, te stadig om te reageer op veranderende omstandighede en nie meer in staat om aan die behoeftes van kliënte te voldoen nie. Gevolglik het baie organisasies die afgelope aantal jare alternatiewelike organisasiestrukture begin ontwikkel ten einde hulle meer koste-effektief en responsief te maak

2.2.2 Aard van organisasies

“Organizations are an inescapable feature of modern social experience for all human beings. From the remotest village in the Himalayan foothills to life in a large metropolis, organizations impact on all aspects of the human experience” (Martin, 2001:4). Voormelde stelling illustreer die feit dat organisasies 'n onlosmaaklike en geïntegreerde deel van die mens se daaglikse bestaan is.

Schermerhorn *et al.* (1997:9) definieer die begrip *organisasie* as “...a collection of people working together in a division of labor to achieve a common purpose”. Die sleutelbegrip in voormelde definisie is dat dit 'n groep mense is wat saamwerk om 'n doel te bereik. Mullins (1996: 70) sluit hierby aan deur te meld dat organisasies doelwitte kan bereik wat nie deur mense op hul eie bereik kan word nie.

Tradisioneel word daar 'n onderskeid getref tussen twee generiese tipes organisasies, te wete *private* en *openbare* organisasies. Die onderskeid tussen die voormelde twee tipes kan gemaak word op grond van eienaarskap, finansiering en die winsmotief. Private organisasies word besit en gefinansier deur individue, vennote of aandeelhouders, en is die hoof oogmerk om wins te maak. Openbare organisasies soos plaaslike owerhede word “besit” deur

belastingbetalers en gefinansier deur heffings, regeringstoekennings en lenings. Sentrale regeringsinstellings word deur die staat “besit” en gefinansier deur fondse soos bewillig deur die Parlement. Openbare organisasies se oogmerk is dié van dienslewering aan die gemeenskap (Mullins, 1996:75-76). 'n Verdere onderskeid wat deur Fox (1991:68) getref word in hierdie verband, is dat politieke outoriteit en openbare aanspreeklikheid twee etiese normes is wat eksklusief van toepassing is op openbare organisasies.

Organisasies kom voor in alle vorme, fatsoene en groottes, en wissel vanaf enigiets van 'n skool, plaaslike owerheid, ontspanningsoord, regeringsdepartement tot 'n hotel. Die struktuur, bestuur en funksionering van die verskillende tipes organisasies sal verskil as gevolg van die aard van die organisasie, die spesifieke doelwitte en die gedrag van die werknemers (Mullins, 1997:70). Ander faktore wat 'n rol speel in hierdie verband is die grootte, ouderdom, industrie, tegnologie, winsgewendheid, kultuur en ligging van die organisasie (Martin, 2001:5).

Ten spyte van die verskille tussen organisasies, kom daar volgens Mullins (1997:70-71) drie algemene faktore in enige organisasie voor, naamlik mense, doelwitte en struktuur. Die verhouding tussen hierdie drie faktore, saam met die doeltreffende aanwending van beskikbare menslike- en materiële- hulpbronne, sal grootliks bepalend wees vir die sukses of mislukking van die organisasie.

2.2.3 Organisasies as oop sisteme

Volgens Harvey en Brown (2002:39) is daar twee tipes sisteme, naamlik oop en geslote sisteme. 'n Geslote sisteem is selfonderhoudend en geïsoleerd van die omgewing waarbinne dit funksioneer. Streng gesproke bestaan geslote sisteme net in die teorie, omdat ware sisteme in voortdurende interaksie met hul omgewing is. Schermerhorn *et al.* (1997:9) meld dat organisasies as oop sisteme menslike hulpbronne en materiële insette vanuit die omgewing verkry en dit verwerk in produk-uitsette in die vorm van goedere en dienste. In ideale omstandighede heg die omgewing 'n waarde aan hierdie uitsette en skep dit 'n behoefte daaraan, wat weer die organisasie laat oorleef en presteer.

Volgens Harvey en Brown (2002:40) bestaan 'n organisasie as oop sisteem uit vyf primêre komponente, naamlik:

- Die strukturele subsisteem: Hierdie subsisteem behels die formele ontwerp, beleide en prosedures van die organisasie. Dit word gewoonlik vergestalt deur die organisasiekaart, wat die verdeling van werk en gesagspatrone, insluit.
- Die tegniese subsisteem: Dit behels die primêre funksies, aktiwiteite en operasies, insluitende die tegnieke en toerusting, wat gebruik word om die sisteem se uitset te produseer.
- Die psigo-sosiale subsisteem: Dit behels die netwerk van sosiale verhoudinge en gedragspatrone van die lede van die sisteem, soos norme, rolle en kommunikasie.
- Die doelwit en waarde subsisteem: Hier word verwys na die basiese missie en visie van die organisasie. Sodanige doelwitte sluit aspekte in soos groei en oorlewing en word in baie gevalle ontleen vanuit die groter omgewing.
- Die bestuur subsisteem: Hierdie subsisteem oorspan die hele organisasie deur die rig, organisering en koördinerende van alle aktiwiteite tot die basiese missie. Die bestuur subsisteem is belangrik in die integrering van die aktiwiteite van die ander subsysteme.

2.2.4 Formele en informele organisasies

'n Onderskeid kan getref word tussen 'n *formele* en *informele* organisasie. Volgens Mullins (1996:72) kan die verskil tussen die twee tipes kan getref word op grond van die mate waartoe dit gestruktureerd is. Die formele organisasie is hoogs gestruktureerd, en kan onafhanklik van die lidmaatskap van individue funksioneer. Fox (1991:70) meld voorts dat die gedrag van mense in 'n formele organisasie gerig is tot die bereiking van organisatoriese doelwitte. Volgens (Mullins, 1996:72-74) sal daar binne sodanige formele organisasie altyd 'n informele organisasie teenwoordig wees. Die informele organisasie ontwikkel vanuit die interaksie van mense in die organisasie asook hul sielkundige en

sosiale behoeftes. In hierdie verband ontwikkel daar dan ook groepe met hul eie verhoudings, norme en gedrag, ongeag van hoe dit binne die formele organisasie gedefinieer is. Hierdie verhoudings, norme en gedrag bestaan buite die amptelike struktuur, en kan as gevolg daarvan in konflik wees met die doelwitte van die formele organisasie. Volgens Martin (2001:177) is informele organisasies 'n bron van kommer vir bestuurders, en word daar in bepaalde gevalle na dit as “shadow organizations” verwys, wat impliseer dat dit 'n ietwat sinistere en potensieel skadelike uitwerking op die organisasie kan hê. Informele organisasies speel egter ook 'n positiewe rol, en wys Mullins (1996:74) op die belangrike invloed wat dit op die moraal, werksbevrediging en werksverrigting van personeel uitoefen.

2.2.5 Eienskappe van openbare organisasies

Fox (1991:74) maak die stelling dat indien verstaan wil word hoe organisasies hulself struktureer, dit noodsaaklik is om te weet hoe dit funksioneer. Kennis rondom die onderdele, funksies, gesag, inligting en besluitnemingsprosesse van die organisasie is nodig. In hierdie verband verwys die skrywer dan na Henry (1980) se lys van eienskappe van openbare organisasies, waarin aangedui word dat openbare organisasies:

- Doelgerigte menslike kollektiewes is.
- Gekenmerk word deur sekondêre verhoudings.
- Gespesialiseerde en beperkte doelwitte het.
- Gekenmerk word deur volhoubare samewerkende aktiwiteite.
- Geïntegreerd is binne 'n groter sosiale sisteem.
- Dienste en produkte aan hul omgewing voorsien.
- Afhanklik is met betrekking tot wisselwerking met hul omgewing.
- Hul hulpbronne ontvang vanaf die politieke oppergesag deur bemiddeling van die instellings van die staat.

2.2.6 Dinamika binne organisasies

Die fokus van hierdie verhandeling wentel rondom strukturele aangeleenthede binne 'n organisasie, en nie soseer op organisatoriese gedrag nie. Volgens die navorser speel menslike gedrag so 'n kritieke rol in organisasies, en sal daar derhalwe aan enkele dinamika in hierdie verband aandag geskenk word. Met die oog hierop sal daar kortliks op drie spesifieke dinamika binne organisasies wat met struktuur verband hou gelet word, te wete *groeepvorming*, *kommunikasie* en *leierskap*.

2.2.6.1 Groeepvorming

Formeel gedefinieerd is 'n *groep* 'n versameling van twee of meer mense wat gereeld met mekaar saamwerk om een of meer gemeenskaplike doelwit(te) te bereik. Groepslede is onderling afhanklik van mekaar om doelwitte te bereik en vind onderlinge interaksie op 'n gereelde grondslag plaas oor 'n tydperk. 'n Onderskeid kan getref word tussen formele en informele groepe in 'n organisasie. 'n Formele groep word op 'n amptelike grondslag ontwerp om 'n spesifieke organisatoriese doelwit te bereik. Informele groepe ontstaan spontaan binne die organisasie, sonder dat dit formeel geskep is. Informele groepe word algemeen binne formele groepe aangetref (Schermerhorn *et al.*, 1997:174-177).

Martin (2001:169-170) identifiseer die volgende tipes formele groepe binne 'n organisasie:

- Hiërargies gedifferensieerde groepe: Dit dui op die verdeling van die organisasie in kategorieë van bestuur, personeel en hande-arbeiders.
- Spesialis groeperings: Dit verwys na die groepering van mense in werkspanne binne 'n spesifieke funksie byvoorbeeld personeel binne die MHB komponent wat spesifiek met rekruterings-aangeleenthede werk.
- Aktiwiteits-groeperings: Hier word verwys na komitees en rade binne 'n organisasie wat organisatoriese aktiwiteite koördineer.

- Grens-oorbruggingsgroepe ("boundary spanning"): In hierdie kategorie word groepe gevorm tussen organisasies. 'n Voorbeeld hiervan is vergaderings tussen senior bestuurders van 'n organisasie en die organisasie se bankiers waartydens sake van gemeenskaplike belang bespreek word.
- Professionele groepe: Dit behels die groepering van professionele personele binne 'n organisasie in 'n toepaslike werkgroep, byvoorbeeld rekenmeesters, prokureurs en dokters.

Die belang van groepe in 'n organisatoriese konteks spruit voort uit twee faktore, naamlik *noodsaaklikheid* en *dinamiek*. Noodsaaklikheid verwys na die behoefte wat 'n organisasie het om bepaalde take gedoen te kry. Die dinamiek fasel verwys na die aard van die groep. 'n Groep ontwikkel bepaalde gedragspatrone en 'n gevoel van eenheid waarvan die gevolge daarvan die oorspronklike rede vir die skep daarvan kan omverwerp (Martin, 2001:173).

2.2.6.2 Kommunikasie

Fox (1991:152) definieer *kommunikasie* as "...the transference and understanding of meaning among its members". Hy maak melding van die feit dat geen georganiseerde groep sonder kommunikasie kan bestaan nie, en argumenteer dat kommunikasie waardeloos is as 'n betekenis wat oorgedra word, nie deur die ontvanger verstaan word nie.

Volgens Hersey, Blanchard en Johnson (2001:308-310) het organisasies unieke kommunikasiesisteme wat bestuurders kan aanwend ten einde effektiewe kommunikasie te bevorder. Alle lede van 'n organisasie het 'n behoefte om te weet wat binne die organisasie plaasvind, en inligting word verkry deur middel van kommunikasie met andere. Die volgende vyf basiese interne organisatoriese kommunikasiesisteme kan geïdentifiseer word, naamlik:

- Afwaartse kommunikasie: Dit behels die kommunikasie vanaf 'n bestuurder na 'n ondergeskikte en verteenwoordig die mees algemene kommunikasiesisteem binne 'n organisasie. Voormelde kommunikasie is

meermale skriftelik, en handel oor spesifieke taakopdragte, die definiëring van 'n pos se bestaansreg en hoe dit by die organisasie se doelwitte inpas, wysigings in beleide en doelwitte, terugvoering oor werkverrigting asook 'n verduideliking van die organisasie se doelwitte.

- Opwaartse kommunikasie: Dit behels die kommunikasie vanaf 'n ondergeskikte na 'n bestuurder en kan mondelings, nie-verbaal of skriftelik van aard wees. Opwaartse kommunikasie voorsien terugvoer aan bestuurders rakende huidige probleme, werksvordering en nakoming van organisatoriese doelwitte.
- Horisontale kommunikasie: Dit behels kommunikasie tussen werknemers op dieselfde vlak. Dit is minder formeel as die vertikale tipes kommunikasie hierbo bespreek, en word aangewend met die oog op probleemoplossing deur asook vir koördinering van werkvloei tussen portuurgroepe in die organisasie.
- “Grapevine” kommunikasie: Hierdie informele tipe kommunikasiesisteem word in alle organisasies aangetref, en word die impak daarvan deur bestuur onderskat. Sogenaamde “grapevines” groei vinnig as gevolg van werknemers se behoefte aan inligting. Alhoewel die inligting wat gekommunikeer word nie altyd volledig is nie, is dit tussen 70-90% akkuraat, en vind oordrag van inligting vinnig plaas.
- Netwerke: Dit is ook 'n informele tipe kommunikasiesisteem. Netwerke word gevorm na gereelde interaksie tussen lede van die organisasie en bestaan uit verskillende groepe mense. Netwerke verbind die ander kommunikasiesisteme in die organisasie met mekaar. Werknemers wat saam werksbreke neem en na-ure sosialiseer, vorm sterk netwerke. Netwerklede tree op as meningsvormers, hekwagters en brûe met ander netwerke en dien ook as sterk sosialiseringseenhede in die organisasie.

2.2.6.3 Leierskap

Fox (1991:92) meld dat definisies van leierskap gewoonlik ooreenkomste toon op grond van die aanname wat gemaak word dat dit interaksie tussen twee of meer persone behels en dat dit 'n doelbewuste beïnvloedingsproses deur 'n leier oor ondergeskiktes verteenwoordig. Ivancevich en Matteson (1990:387) sluit hierby aan en definieer leierskap as "...an attempt at influencing the activities of followers through the communication process and the attainment of some goal or goals." Hierdie definisie impliseer dat leierskap die element van beïnvloeding gebruik. 'n Tweede element van die definisie behels die belang van kommunikasie in leierskap. Die duidelikheid en akkuraatheid van kommunikasie beïnvloed die gedrag en optrede van volgelinge. 'n Ander element van die definisie fokus op die bereiking van doelwitte. 'n Effektiewe leier moet individuele-, groeps- en organisatoriese-doelwitte hanteer. Leierskapsdoeltreffendheid word gemeet aan die mate waartoe daar aan een of 'n kombinasie van hierdie doelwitte voldoen word (Ivancevich en Matteson, 1990:387).

Die konsep van leierskap is verwant aan motivering, interpersoonlike gedrag en kommunikasie. Goeie leierskap behels ook die proses van delegasie. Die leierskapsverhouding is nie net beperk tot gedrag wat ondergeskikte gedrag tot gevolg het nie, maar is dit 'n dinamiese proses. Die leier-volgelinge verhouding is 'n wedersydse verhouding, en 'n tweerigting proses wat beide individuele en organisatoriese optrede beïnvloed. Goeie bestuursleierskap bevorder die ontwikkeling van spanwerk en die integrering van individuele en groepsdoelwitte. Dit dra by tot intrinsieke motivering deurdat dit klem plaas op die belangrikheid van werk wat deur mense gedoen word (Mullins, 1996:246-247).

Volgens Fox (1991:94-95) is die mees algemeen beskrewe vorms van leierskap die volgende:

- *Laissez-faire* leierskap behels dat die leier nie 'n doelbewuste poging aanwend om beheer uit te oefen of die leiding te neem nie, en dat ondergeskiktes hul eie doelwitte moet stel.

- *Outokratiese* leierskap impliseer 'n hoë graad van rigtinggewing deur die leier met weinig of geen geleentheid tot insette deur ondergeskiktes.
- *Burokratiese* leierskap word gebaseer op die nakoming van reëls en regulasies wat deur beide die leier en ondergeskiktes aanvaar word.
- *Demokratiese* leierskap wissel van gevalle waar ondergeskiktes hul leier kies en oor elke aangeleentheid stem tot 'n aangestelde leier wat ondergeskiktes net in sekere gevalle aanmoedig om insette te lewer.
- *Span en een-op-een* leierskap is beide vorme van demokratiese leierskap. Eersgenoemde patroon behels relatief gereelde groep vergaderings van 'n konsulerende en probleemoplossende aard, terwyl een-op-een leierskap klem lê op afwaartse kommunikasie en een-op-een kommunikasie tussen meerderes en ondergeskiktes.

In een van die vroegste studies oor formele organisasies het Weber onderskei tussen drie tipes gesag, te wete tradisionele-, charismatiese- en wetlik-rasionele-gesag. Hierdie tipes gesag is gebaseer op die tipe beheer wat deur ondergeskiktes as legitiem beskou is en hul aanvaarding van die gesag van hul seniors. Hierdie tipes gesag kan in verhouding gebring word met verskillende tipes organisasies. In tradisionele organisasies word gesag gelegitimiseer deur gewoonte en geloof dat dit natuurlik is om te heers. Voorbeelde hiervan is die gesag van konings of 'n paternalistiese werkgewer. In charismatiese organisasies word gesag gelegitimiseer deur 'n geloof in die persoonlike eienskappe van die leier. Gesag word derhalwe gebaseer op die leier se persoonlikheid en inspirasie. In burokratiese organisasies word gesag gebaseer op die aanvaarding van die wetlikheid van formele reëls en prosedures, en op onpersoonlike beginsels. Daar is 'n wetlik-rasionele gesag wat afgelei kan word van die hiërargiese posisie in die organisasie, en nie van persoonlike eienskappe nie. Voorbeelde hier van toepassing is die gewapende magte en ministers (Mullins, 1996:77).

Die veranderende aard van organisasies het tot gevolg dat met 'n toenemende mate van belangstelling na die relevansie van leierskap in organisasies gekyk word. Hierdie veranderende aard sluit faktore in soos die neiging na platter strukture en die erkenning van die doeltreffende aanwending van menslike hulpbronne, in kombinasie met die voordele van die sosiale demokrasie, in. Die aard van bestuur beweeg weg van die verkryging van resultate deur sterk beheer oor werkers na 'n omgewing van mentorskap, ondersteuning en bemagtiging (Mullins, 1996:247).

2.3. Organisasiestruktuur

Volgens Mullins (1996:332) is die organisasiestruktuur die verhoudingspatrone tussen posisies in die organisasie asook tussen mense in die organisasie. Die doel van 'n struktuur is die verdeling van werk tussen lede van 'n organisasie en die koördinering van hul aktiwiteite sodat hulle gerig is op die bereiking van die organisasie se doelwitte. Die organisasiestruktuur maak die toepassing van die bestuursproses moontlik en stel 'n raamwerk van orde en beheer daar waarvolgens die aktiwiteite van die organisasie beplan, organiseer, gerig en beheer kan word. Fox (1991:73) meld dat 'n organisasiestruktuur gedefinieer kan word as synde uit drie belangrike komponente te bestaan, te wete kompleksiteit, formalisering en sentralisering. Dit verteenwoordig die somtotaal van die wyses waarin werk in onderskeibare take verdeel word en koördinering tussen die uitvoering van hierdie take verkry word. Aanvullend tot voormelde argumenteer Welgemoed (1999:156) dat die struktuur die werknemers inlig waar hulle in die organisasie inpas, wat hul rol is, wie hul seniors en ondergeskiktes is asook oor watter mag en gesag hulle beskik.

In die onderhawige paragrafe sal daar spesifiek gelet word op die teoretiese aspekte rakende organisasiestrukture. Die oogmerk hiervan is om 'n grondige begrip van die verskillende teoretiese aspekte rakende organisasiestrukture te verkry en sal daar gelet word op die doelwitte van 'n struktuur, die hoofdimensies daarvan en sal die belang van 'n goeie struktuur ook toegelig word. Voorts sal daar ook aandag geskenk word aan die verskillende benaderings tot organisering, tipes organisasiestrukture en die faktore wat die ontwerp van 'n

struktuur beïnvloed. In hierdie gedeelte word meer *detail* rakende die onderskeie fasette aangebied as in die voorhawige paragrawe oor organisasies, aangesien dit direk van toepassing is op die uiteindelijke doel van die verhandeling, naamlik om 'n generiese organisasiestruktuur vir 'n MHB komponent te ontwerp.

2.3.1 Doelwitte van 'n organisasiestruktuur

Opsommenderwys word daar volgens Mullins (1996:332) gepoog om die volgende doelwitte met behulp van 'n organisasiestruktuur te bereik:

- Die ekonomiese en doeltreffende werkverrigting van die organisasie en die vlak van hulpbron benutting.
- Die monitering van die aktiwiteite van die organisasie.
- Aanvaarding van aanspreeklikheid deur groepe of individue vir take wat deur hulle verrig staan te word.
- Koördinering van die werksaamhede binne die organisasie.
- Die bevordering van buigsaamheid ten einde die organisasie in staat te stel om te reageer op toekomstige eise en te kan aanpas by veranderende omstandighede.
- Bevrediging van die sosiale behoeftes van die lede van die organisasie.

2.3.2 Hoofdimensies van 'n organisasiestruktuur

Mullins (1996:335-336) dui aan dat die veranderlikes wat bepalend is ten opsigte van die dimensies van 'n organisasiestruktuur op verskillende wyses geïdentifiseer kan word. In hierdie verband lys hy Child (1988) se voorgestelde ses hoofdimensies van 'n organisasiestruktuur, naamlik:

- Toewysing van individuele take en verantwoordelikhede, werkspesialisering en definisie.
- Formele verhoudings van rapportering, outoriteit en spanwydte van beheer.

- Saamgroepering van seksies, departemente, afdelings en groter eenhede.
- Sisteeme vir die kommunikering van inligting, integrasie van aksies en deelname.
- Delegasie van gesag en prosedures vir die monitering en evaluering van die gebruik van diskresie.
- Motivering van werknemers deur stelsels van werkverrigting en beloning.

2.3.3 Belang van 'n goeie struktuur

Volgens Ivancevich en Matteson (1990:430-431) kan 'n organisasiestruktuur as die anatomie van die organisasie beskou word, en voorsien dit die fondament waarop die organisasie funksioneer. Die struktuur is 'n raamwerk wat fokus op gedifferensieerde rolle en voorskrifte van outoriteit wat onsekerheid onder werknemers reguleer en verminder. Fox (1991:70) sluit hierby aan en is van mening dat mense effektief sal saamwerk indien hulle weet wat hul rolle is en hoe hulle by mekaar inskakel. Ten einde sodanige rolle betekenisvol te maak vir 'n individu, moet dit kontroleerbare doelwitte vervat en moet daar 'n duidelike begrip bestaan oor die hoof funksies en aktiwiteite wat ter sprake is. Die individu moet ook weet oor watter outoriteit of diskresie hy/sy beskik om werksaamhede ten uitvoer te bring.

Welgemoed (1999:157) meld soos Matteson en Ivancevich (1990:431) dat die struktuur van 'n organisasie die raamwerk is waarbinne elke werknemer op 'n dag-tot-dag basis funksioneer. Die wyse waarop dit ontwerp is, kan dus die werknemer se aktiwiteite vereenvoudig en doeltreffendheid tot gevolg hê, of dit kan dit kompliseer en ondoeltreffendheid in die hand werk. Mullins (1996:337) stem hiermee saam en meld voorts dat die struktuur van 'n organisasie ook 'n invloed uitoefen op die moraal van die werkerskorps. 'n Struktuur behoort dus sodanig ontwerp te word dat dit die deelname van werknemers en effektiewe organisatoriese werkverrigting aanmoedig.

Volgens Mullins (1996:333) behoort 'n organisasiestruktuur aan drie vereistes te voldoen:

- Dit moet gerig wees op werkverrigting. Dit moet die organisasie ook in staat stel om aan toekomstige eise en groei binne die organisasie te voldoen.
- Die struktuur moet oor so min vlakke as moontlik beskik. Die bevelsketting ("chain of command") moet so kort as moontlik wees. Elke addisionale vlak bemoeilik wedersyde begrip oor die strategiese rigting van die organisasie.
- Die struktuur moet die opleiding en evaluering van toekomstige bestuurders moontlik maak. Toekomstige bestuurders moet genoeg werklike bestuursverantwoordelikheid in die struktuur gegee word om te kan ontwikkel. Hulle moet geleentheid gegun word om die organisasie as 'n geheel te leer ken en nie te lank in 'n funksionele spesialisarea gehou word nie.

Swak ontwerpte strukture kan, volgens Mullins (1996:337) die volgende probleme tot gevolg hê:

- *Lae motivering en swak moraal* kan ontwikkel as gevolg van inkonsekwente en arbitrêre besluite, onvoldoende delegasies, gebrek aan duidelike posdefinisie, kompeterende druk vanaf verskillende komponente binne die organisasie asook oorlading van bestuurders en toesighouers as gevolg van onvoldoende ondersteuningstrukture.
- *Laat en ontoepaslike besluite* kan die gevolg wees van die gebrek aan relevante en tydige inligting aan die regte mense, swak koördinerende van besluitnemers in verskillende eenhede, oorlading van besluitnemers weens onvoldoende delegasie asook ongenoegsame prosedures vir die herevaluering van vorige besluite.
- *Konflik en tekort aan koördinerende* kan die gevolg wees van konflikterende doelwitte en mense wie se werksaamhede oorvleuel weens die gebrek aan duidelikheid oor doelwitte en prioriteite, mislukking om mense in spanne saam te snoer as gevolg van die gebrek aan kommunikasie

asook 'n gaping tussen beplanning en die werklike werk wat gedoen word.

- *Swak reaksie op nuwe geleenthede en eksterne verandering* kan ontstaan weens 'n oorsig om spesialis poste te skep om omgewingsveranderinge te voorspel asook 'n oorsig om genoegsame aandag te skenk aan innovasie en beplanning van veranderinge as 'n belangrike bestuursaktiwiteit.
- *Verhoogde kostes* weens 'n te lang gesagshiërargie met 'n hoë verhouding senior poste, 'n groot hoeveelheid administratiewe werk ten koste van produktiewe werk asook die voorkoms van ander organisatoriese probleme.

2.3.4 Benaderings tot organisering

Fox (1991:72) meld dat daar 'n fundamentele logika ten opsigte van organisering bestaan, en dat dit die volgende stappe behels:

- Bepaling van die organisasie se doelwitte.
- Formulerings van doelwitte, beleide en planne wat afgelei word van die organisasie se doelwitte.
- Identifisering en klassifisering van aktiwiteite om die bovermelde te bereik.
- Groepering van hierdie aktiwiteite met inagneming van die beskikbare menslike en fisiese hulpbronne en die optimale benutting daarvan.
- Delegasie van die nodige outoriteit aan die hoof van elke groep om die aktiwiteite uit te voer.
- Horisontale en vertikale saambinding van hierdie groeperings deur gesagsverhoudings en inligtingstelsels.

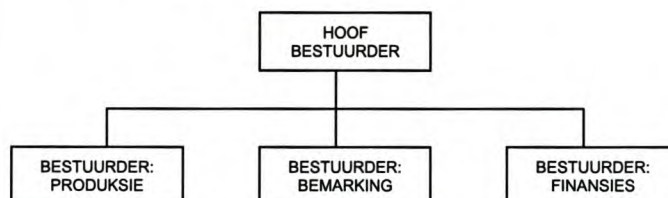
Uit die literatuur blyk daar verskillende sienings te wees oor benaderings tot organisering. Opsommenderwys kan die verskillende benaderings as volg geklassifiseer word:

- Organiserings volgens funksie.
- Organiserings volgens geografiese area.
- Organiserings volgens produk of diens.
- Organiserings volgens kliëntebasis.
- Organiserings volgens matriksbeginsels.

2.3.4.1 Organiserings volgens funksie

Elke organisasie het bepaalde noodsaaklike funksies wat ten uitvoer gebring moet word. In 'n vervaardigingsonderneming is die noodsaaklike funksies byvoorbeeld produksie, bemaking, finansies, boekhouding en personeeldienste. Elk van hierdie funksies sal deur 'n spesifieke komponent uitgevoer word, en sal poste ontwerp word om die werksaamhede van elke funksionele komponent tot uitvoer te bring. Hierdie funksionele grondslag word gewoonlik in relatief klein organisasies waar 'n klein verskeidenheid van dienste aangebied word, aangetref. (Ivancevich en Matteson, 1990:436-437). 'n Funksionele organisasie struktuur is effektief waar sleutelaktiwiteite gekonsentreer is rondom goedgedefinieerde vaardighede en spesialiteitsgebiede (Thompson en Strickland, 1993: 223). Skematies word dit as volg deur die navorser voorgestel:

Figuur 2.1: Voorbeeld van organiserings volgens funksie



Die vernaamste voordele van hierdie organiseringsbenadering is dat kundigheid rondom spesialisareas tot voordeel van die organisasie as 'n geheel ontwikkel. 'n Verdere voordeel is dat arbeidskoste laag is omdat mense wat dieselfde werk doen saamgroepeer is, en die werklading na gelang van 'n toename of afname tussen personeellede versprei kan word. Die belangrikste nadele van hierdie benadering is dat koördinerings en kommunikasie problematies raak indien komponente saam moet werk aan 'n spesifieke projek. Voorts is elke bestuurder

se besluitnemingsbevoegdheid beperk tot sy eie komponent, en kan 'n verkoopsbestuurder byvoorbeeld nie 'n ongewone versoek van 'n kliënt goedkeur sonder die goedkeuring van die hoof van die ontwerpersafdeling nie. Laastens word spesialiste ontwikkel in so 'n struktuur en nie bestuurders wat die bedryf as 'n geheel kan bestuur nie (Davis en Weckler, 1996:26-28).

2.3.4.2 Organisering volgens geografiese area

Hierdie benadering behels dat komponente gevorm word op die basis van geografiese areas. Alle aktiwiteite in 'n gegewe geografiese area word onder die beheer van 'n bepaalde bestuurder geplaas (Ivancevich en Matteson, 1990: 437). Hierdie organiseringsbenadering is veral geskik vir instellings wat verskillende strategieë in verskillende geografiese areas nastreef (Thompson en Strickland, 1993: 224). Skematies word dit as volg deur die navorser voorgestel:

Figuur 2.2: Voorbeeld van organisering volgens geografiese area



'n Voordeel van hierdie organiseringsbenadering is dat dit as 'n opleidingsgebied vir bestuurders dien waarin hulle praktiese kennis oor die instelling opdoen alvorens hulle meer senior posisies in die hoofkantoor vul (Ivancevich en Matteson, 1990: 437). 'n Verdere voordeel is dat verantwoordelikheid tot op die laagste strategiese vlak gedelegeer word, en dat die instelling se strategie ten opsigte van elke geografiese gebied se unieke behoeftes aangepas kan word. Ten nadele ontstaan die probleem gewoonlik in hierdie opsig om 'n balans te tref oor hoeveel eenvormigheid die hoofkantoor moet afdwing teenoor die hoeveelheid van geografiese diversiteit wat toegelaat behoort te word. 'n Verdere nadeel is dat 'n addisionele bestuursvlak daargestel word, wat ekstra kostes tot gevolg het. 'n Duplisering van ondersteuningsfunksies op hoofkantoor

en die streekkantoor kan ook voorkom, wat ook tot addisionele kostes kan lei (Thompson en Strickland, 1993: 226).

2.3.4.3 Organisering volgens produk of diens

Hierdie benadering behels dat komponente gevorm word met bepaalde produkte of 'n diens wat gelewer word as grondslag. 'n Bepaalde komponent voer al die aktiwiteite uit wat tot die daarstelling van die produk of lewering van die diens sal lei, byvoorbeeld ontwerp, vervaardiging en bemaking (Davis en Weckler, 1996:30). Hierdie benadering word veral toegepas in gevalle waar die hoeveelheid produkte en dienste sodanig uitbrei dat die koördinering van funksionele komponente bemoeilik word, en dit meer doeltreffend is om te organiseer rondom 'n bepaalde produk of diens (Ivancevich en Matteson, 1990: 437). Skematies word dit as volg deur die navorser voorgestel:

Figuur 2.3: Voorbeeld van organisering volgens produk of diens

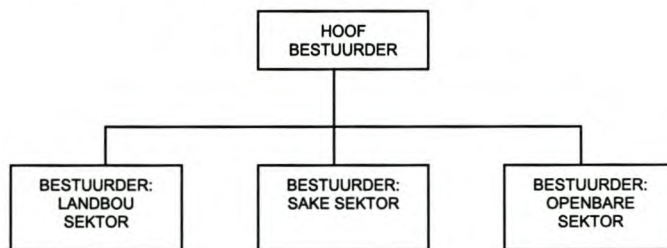


'n Voordeel van hierdie organiseringswyse is dat bestuurders blootgestel word aan die totale spektrum van bestuursfunksies ten opsigte van 'n produk of diens, en skep dit 'n poel van kandidate om die top bestuursposisies te vul. Omdat almal in 'n komponent gefokus is op een produk of diens, kan dit tot 'n hoër gehalte produk of diens lei as wat die geval sou wees in 'n komponent wat 'n verskeidenheid van produkte of dienste lewer. Nadele is dat hulpbronne nie tussen komponente gedeel word nie en duplisering tot gevolg het wat tot uitgawes lei. Personeel word ook net aan een produk of diens blootgestel, wat hul kennis en ondervinding beperk (Davis en Weckler, 1996:31-32).

2.3.4.4 Organisering volgens kliëntebasis

In hierdie geval vorm die kliënte van 'n instelling die grondslag vir organisering. Ter voorbeeld kan daar in 'n handelsbank se leningskomponent voorsiening gemaak word vir subkomponente industriële-, besigheids- en landbou-lenings, wat elkeen 'n spesifieke kliënt bedien (Davis en Weckler, 1996: 31-32). Skematies word dit as volg deur die navorser voorgestel:

Figuur 2.4: Voorbeeld van organisering volgens kliëntebasis



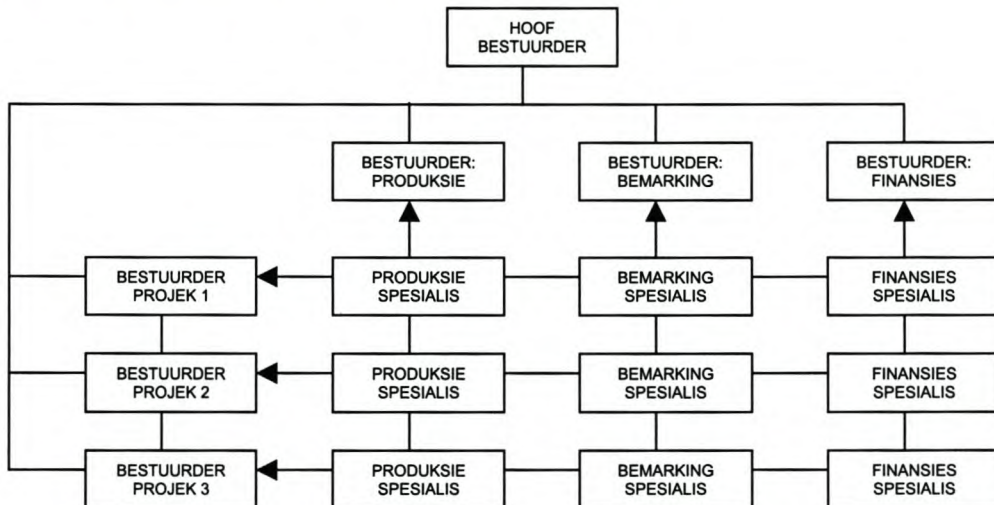
Ten voordeel van hierdie benadering is dat dit gefokus is op die kliënt, en daarom in staat is om aan die kliënt se behoeftes te voldoen. Die instelling bly ook voortdurend op hoogte van die kliënt se spesifieke voor- en afkeure. Nadele is dat, soos in die geval van organisering volgens produk of diens, hulpbronne nie tussen komponente gedeel word nie en duplisering tot gevolg het, wat tot uitgawes lei. Interne stelsels binne 'n instelling kan ontwikkel word om verskillende kliënt segmente te bedien, wat die oorhoofse bestuur van die instelling kan bemoeilik (Davis en Weckler, 1996: 31-33).

2.3.4.5 Organisering volgens matriksbeginsels

'n Matriks organisasie is 'n struktuur met twee of meer kanale van gesag, twee lyne van begrotingsgesag en twee bronne van beloning. Die sleutelkenmerk van die matriks is dat besigheids-/produk- lyne en funksionele gesagslyne gekruis word om 'n matriks te vorm, en die bestuursgesag oor die aktiwiteite in elke eenheid gedeel word tussen die besigheid/produksie- bestuurder en die funksionele bestuurder. Die gevolg is 'n kompromie tussen funksionele spesialisering en spesialisering volgens besigheids-/produk-lyn. Al die gespesialiseerde kundigheid wat vir die uitvoering van 'n bepaalde produk

benodig word, word aan dieselfde afdelingseenheid toegewys (Thompson en Strickland, 1993: 230). Skematies kan dit as volg voorgestel word:

Figuur 2.5: Voorbeeld van organiserings volgens matriksbeginsels



Bron: Aangepas uit Thompson en Strickland (1993: 232)

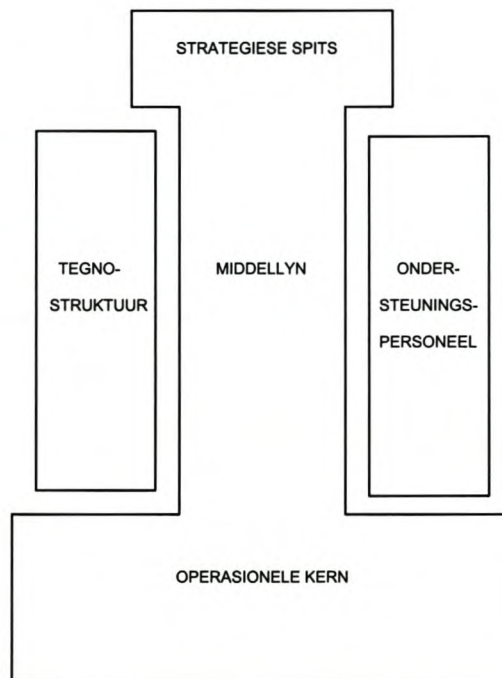
Die voordeel van die matriks is dat dit 'n instelling in staat stel om sy menslike-, finansiële- en ander hulpbronne doeltreffend aan te wend. Dit stel die instelling in staat om die voordele van spanne te benut, terwyl die spesialis tegniese kundigheid in sleutelfunksies behou word. Ten nadeel kan rapportering aan twee bestuurders konflikterende eise aan 'n personeellid stel, wat tot verlaagde produksie aanleiding kan gee. Voorts leen die toepassing van die matriks dit ook tot magstryde tussen die bestuurders betrokke by 'n spesifieke projek (Davis en Weckler, 1996:40).

2.3.5 Tipes organisasiestrukture

Robbins (1990:278) argumenteer dat, alhoewel daar nie 'n universeel aanvaarde raamwerk bestaan vir die klassifisering van organisasies nie, Mintzberg (1983) se klassifisering van vyf basiese onderdele van enige organisasie wel 'n goeie raamwerk bied. Mintzberg (1983) onderskei tussen die volgende onderdele van 'n organisasie:

- Die operasionele kern: Dit verteenwoordig die werknemers wat die basiese werk ten opsigte van die lewering van produkte en dienste verrig.
- Die strategiese spits: Dit verteenwoordig die topvlak bestuurders wat oorhoofs in beheer is van die organisasie.
- Die middellyn: Dit is die bestuurders wat die operasionele kern aan die strategiese spits verbind.
- Die tegnostruktuur: Dit is die analiste wat verantwoordelik is vir die daarstelling van standaarde binne die organisasie.
- Die ondersteuningspersoneel: Dit verteenwoordig die personeel wat die ondersteuningsdienste binne die organisasie verrig.

Figuur 2.6: Mintzberg (1983) se vyf onderdele van 'n organisasie



Bron: Aangepas uit Robbins (1990:279)

Enige van die bovermelde onderdele kan dominant wees in 'n organisasie. Die onderdeel wat in beheer is van die besluitneming binne die organisasie, sal bepalend wees ten opsigte van die tipe van organisasiestruktuur wat benut sal word. Indien die beheer by die operasionele kern lê, sal besluitneming gedesentraliseerd wees, wat tot 'n *professionele burokrasie* sal lei. Indien die

middelbestuursvlak in beheer is, word groepe van essensieel outonome eenhede aangetref wat in 'n *afdelingstruktuur* funksioneer. Wanneer die strategiese spits dominant is, is besluitneming gesentraliseerd en word 'n *eenvoudige struktuur* benut. Waar analiste in 'n *tegnostruktuur* dominant is, sal beheer deur middel van standaardisering geskied, en sal 'n *masjien burokrasie* die gevolglike struktuur wees. Ten slotte, waar ondersteuningspersoneel in beheer is, sal beheer deur middel van gemeenskaplike aanpassing plaasvind, en sal 'n *adhokrasie* aangetref word (Robbins, 1990:278).

Voortspruitend uit die bovermelde onderskei Robbins (1990:278) tussen vyf tipes organisasiestrukture, te wete:

- Eenvoudige struktuur;
- Masjien burokrasie;
- Professionele burokrasie;
- Afdelingstruktuur; en
- Adhokrasie.

2.3.5.1 Eenvoudige struktuur

Schermerhorn *et al.* (1997:243) definieer 'n eenvoudige struktuur as "...a configuration involving one or two ways of specializing individuals and units." Dit behels vertikale spesialisering en die afwesigheid van formele meganismes soos reëlboeke en prosedurehandleidings. Beheer is gewoonlik gesetel in die bestuurder, wat ook die eienaar kan wees. Die eenvoudige struktuur word gewoonlik in kleiner organisasies aangetref. Die sterkpunt van hierdie struktuur is eenvoud, buigsaamheid en vinnige reaksie op die wense van die bestuurder. Die swakpunt van die hierdie struktuur is dat dit, omdat die bestuurder so 'n kritieke rol speel, net so goed vaar soos wat die bestuurder presteer.

2.3.5.2 Masjien burokrasie

Volgens Bowditch en Buono (1985:169) word hierdie vorm van struktuur gebruik in groot organisasies wat roetine tegnologie in 'n ongekompliseerde en stabiele

omgewing benut. 'n Sterk mate van spesialisering en formalisering soos roetine take, formele reëls, gesentraliseerde gesag en 'n sterk verdeling tussen lyn- en staffunksies is teenwoordig. Volgens Robbins (1990:284) lê die sterkpunt van die masjien burokrasie daarin dat dit standaard aktiwiteite doeltreffend en koste-effektief tot uitvoer kan bring. 'n Swakpunt van hierdie tipe struktuur is dat die sterk mate van spesialisering tot gevolg kan hê dat die gespesialiseerde komponente hul eie mikpunte voor dié van die organisasie as 'n geheel kan stel.

2.3.5.3 Professionele burokrasie

Fox (1991:81) beskryf 'n professionele burokrasie as synde meer effektief te wees as die masjien burokrasie, met hoogs vaardige werknemers en gedesentraliseerd in sy funksionering. Volgens Robbins (1990:288-291) het die professionele burokrasie ontwikkel uit die behoefte wat organisasies gehad het om hoogs opgeleide spesialiste in diens te neem om as die operasionele kern te dien, maar om steeds die doeltreffendheid van standaardisering te behou. 'n Professionele burokrasie kombineer standaardisering met desentralisering. Voorbeelde hiervan is hospitale, biblioteke en universiteite. In sodanige organisasies word spesialis kundigheid benodig, en baan dit die weg vir 'n struktuur wat eerder klem lê op sosiale spesialisering as funksionele spesialisering. Die mag is hier gevestig in die operasionele kern omdat hulle die kundigheid het wat die organisasie benodig. Die struktuur is kompleks en is daar baie reëls en regulasies. Formalisering is egter eerder geïnternaliseerd as wat dit deur die organisasie afgedwing word. Die sterkpunt van hierdie tipe struktuur is dat gespesialiseerde take wat kundige personeel benodig, relatief gesproke in vergelyking met die masjien burokrasie, net so effektief uitgevoer kan word. Swakpunte is dat die verskillende professionele funksies eerder hul eie doelwitte nastreef as dié van die organisasie as 'n geheel.

2.3.5.4 Afdelingstruktuur

Organisasies wat in afdelings georganiseer is, is gewoonlik baie groot instellings wat onderverdeel word in mark- of produkte- groepe. Die vernaamste koördineringsbeginsel is dat standaardisering van uitsette gebaseer is op hierdie

markte en produkte. 'n Mate van horisontale sowel as vertikale differensiasie kom voor, en is daar 'n hoë mate van formalisering binne afdelings omdat die tegnologie wat benut word, geroetineerd van aard is (Bowditch en Bueno, 1985:170). Een van die sterkpunte van hierdie tipe struktuur is dat volle verantwoordelikheid vir 'n produk of diens in die hande van 'n afdelingsbestuurder geplaas is. 'n Uitvloeisel hiervan is dat dit die hoofkantoor vrywaar van die dag-tot-dag bestuur van sake, en dit op langtermyn en strategiese kwessies kan konsentreer. Ten nadele kom duplisering van werksaamhede en hulpbronne tussen afdelings voor. Voorts kan koördineringsprobleme ook ontstaan tussen die hoofkantoor en verskillende afdelings (Robbins, 1990:295-297).

2.3.5.5 Adhokrasie

Volgens Fox (1991:82) is 'n adhokrasie ter sprake wanneer mense met diverse professionele vaardighede tydelik in 'n groep georganiseer word om probleme op te los wat nie deur konvensionele werkswyses hanteer kan word nie. Besluitneming is gedentraliseer en laag tot matige kompleksiteit kom voor, asook lae formalisering. Aanvullend tot die voormelde noem Bowditch en Bueno (1985:170) dat sodanige strukture neig om plat te wees, aangesien te veel vlakke die vermoë om vinnig aan te pas by veranderende omstandighede, aan bande kan lê. Die vernaamste sterkpunte van die adhokrasie is dat dit vinnig op veranderende omstandighede kan reageer en ook die koördinering van diverse spesialiste kan fasiliteer. Die vernaamste nadeel van die adhokrasie is dat konflik 'n integrale deel daarvan is. Daar is geen duidelike gesagstrukture nie, en geen standaardisering nie (Robbins, 1990:302).

Bo en behalwe die voormelde tipes organisasiestrukture, identifiseer Robbins (1996:564) vier verdere tipes strukture, wat sedert die tagtigerjare ontwikkel het, naamlik:

- Spanstruktuur;
- Virtuele organisasie;
- Grenslose organisasie; en

- Vroulike organisasie.

2.3.5.6 Spanstruktuur

Wanneer bestuur spanne as sentrale koördineringsmeganisme benut, word daar na 'n spanstruktuur verwys. Die hoof kenmerke van die spanstruktuur is dat departementele versperrings afgebreek word en besluitneming tot op die vlak van die span sentraliseer. Spanstrukture vereis van werknemers om algemeenste sowel as spesialiste te wees. (Robbins, 1996:564). Harvey en Brown (2002:278) meld voorts dat tot 80% van organisasies in die VSA werknemers het wat in spanne funksioneer, en dat effektiewe spanne gekenmerk word deur openlikheid, eerlikheid, vertroue en samewerking tussen lede, oop kommunikasiekanale asook konsensus in besluitneming.

2.3.5.7 Virtuele organisasie

Robbins (1996:564) verwys na 'n virtuele organisasie as synde 'n klein, kern organisasie te wees wat sy hoof besigheidsfunksies uitbestee. In strukturele terme is die virtuele organisasie hoogs gesentraliseerd, met min indien enige departementalisasie, en staan dit in skerp kontras teenoor die tipiese burokrasie wat oor baie vertikale bestuursvlakke beskik. Die grootste voordeel van die virtuele organisasie is dat dit buigsaam is, terwyl die nadeel daaraan verbonde is dat beheer oor sleutelaspekte van die besigheid inboet.

2.3.5.8 Grenslose organisasie

Met 'n grenslose organisasie word gepoog om die eenheid van gesag te elimineer, onbeperkte spanwydte van beheer te hê en departemente met bemagtigde spanne te vervang. Deur vertikale grense te verwyder, word die bestuurshiërargie plat gemaak. Ten einde horisontale grense te verminder, word funksionele komponente met kruis-funksionele spanne vervang. In sy volle konsekwensie sal 'n grenslose organisasie geografiese hindernisse oorkom. Met behulp van netwerk inligtingstechnologie kan mense oor inter- en intra-organisatoriese grense kommunikeer (Robbins, 1996:566-567). Harvey en Brown (2002:221-222) sluit hierby aan deur te meld dat 'n organisasie deur

middel van tegnologiese innovasies soos video-konferensies en rekenaar-netwerke daarin slaag om oor organisatoriese grense heen te funksioneer.

2.3.5.9 Vroulike organisasie

Een van die meer omstrede kwessies met betrekking tot organisasie ontwerp is die vraag of geslagsverskille 'n voorkeur by vroue geskep het vir 'n vroulike of feministiese organisasie. Tydens studies in die beginjare tagtigs is bevind dat vroue 'n voorkeur toon aan organisasies wat 'n klem plaas op “relatedness and connecting with others”. Vroulike organisasies word gekenmerk deur menslike behandeling van individue, afwesigheid van opportunisme, loopbane gedefinieer deur diens aan andere, verbondenheid aan personeelontwikkeling, skep van 'n versorgende gemeenskap en magsdeling. Voorbeelde van vroulike organisasies is verkragting krisis sentra, sentra vir mishandelde vroue en firmas wat produkte aan die vroulike mark verkoop (Robbins, 1996:568).

2.3.6 **Faktore wat die ontwerp van 'n organisasiestruktuur beïnvloed**

Robbins (1996:568-569) identifiseer twee ekstreme modelle van organisasie-ontwerp, naamlik die *meganistiese*- en *organiese*-modelle. Die meganistiese model is gewoonlik sinoniem met die burokrasie in soverre dit gekenmerk word deur omvangryke departementalisering, hoë formalisering, 'n beperkte inligtingsnetwerk (meestal afwaartse kommunikasie) en min deelname deur laevlakse lede in besluitneming. Schermerhorn *et al.* (1997:245) meld voorts dat die meganistiese organisasie sterk klem lê op vertikale spesialisering en beheer, asook 'n sterk middelbestuursvlak wat deur gesentraliseerde personeel ondersteun word. Volgens Robbins (1996:569) vorm die organiese model die teenpool hiervan. Hierdie model toon bepaalde ooreenkomste met die grenslose organisasie. Dit is plat, gebruik kruis-hiërargiese en kruis-funksionele spanne, het lae formalisering, beskik oor 'n uitgebreide inligtingsnetwerk (laterale en opwaartse kommunikasie sowel as afwaartse kommunikasie) en het hoë deelname in besluitneming. Schermerhorn *et al.* (1997:246) meld dat die organiese model klem lê op horisontale spesialisering, en dat dit beter as die meganistiese model vaar ten opsigte van probleemoplossing en die omsien na

individuele kliënte-behoeftes. Met hierdie twee modelle in gedagte, vra Robbins (1996:569) waarom sekere organisasies op grond van meganistiese eienskappe gestruktureerd is en waarom ander die organiese model volg. Hy vra voorts wat die dominante faktore is wat die keuse van 'n ontwerp beïnvloed. In hierdie opsig identifiseer hy vier faktore, naamlik die grootte van die organisasie, tegnologie, omgewing en strategie.

2.3.6.1 Grootte van die organisasie

Volgens Weckler en Davis (1996:67) is grootte een van die belangrikste veranderlikes wat 'n invloed op 'n organisasie se struktuur uitoefen. Robbins (1996:570) ondersteun hierdie stelling deur 'n vergelyking te tref tussen die VSA Posdiens wat 800,000 mense in diens het en 'n plaaslike bodediens met 'n personeel van tien personeellede. Ten einde die eersgenoemde organisasie te kan bestuur sal 'n groot mate van spesialisering, departementalisering en gedesentraliseerde besluitneming voorkom, en sal 'n groot aantal prosedures en regulasies in plek wees om eenvormigheid te verseker. Voormelde faktore sal noodwendig 'n invloed op die organisasiestruktuur uitoefen. In teenstelling hiermee sal die bodediens nie so 'n sterk 'n behoefte hê aan gedesentraliseerde besluitneming en geformaliseerde prosedures en regulasies nie. Volgens Schermerhorn *et al.* (1997:243) is groter organisasies gewoonlik meer kompleks as kleineres in terme van hul produkte, prosesse en geografiese verspreiding, en het hierdie groter kompleksiteit tot gevolg dat daar van meer gesofistikeerde organisatoriese ontwerpe gebruik gemaak moet word. Weckler en Davis (1996:67) meld voorts dat 'n groot organisasie stadig is om te reageer op verandering, en vergelyk dit met 'n groot tenkskip wat nie onmiddellik tot stilstand kan kom of skielik van rigting kan verander nie.

2.3.6.2 Tegnologie

Volgens Schermerhorn *et al.* (1997:243) is tegnologie die kombinasie van hulpbronne, kennis en tegnieke wat 'n uitset ten opsigte van 'n produk of diens vir 'n organisasie lewer. Martin (2001:272-273) meld dat tegnologie werk organisering op verskeie maniere beïnvloed. Daar is die tegnologie self wat in

die werksplek gebruik word, soos toerusting, asook administratiewe en proseduriële tegnologie waaraan voldoen moet word. Voorts oefen sosiale tegnologie 'n invloed uit op die wyse waarop mense geïntegreerd raak met ander tegnologie in die uitvoering van hul werk. Nuwe tegnologie impakteer op die verskeidenheid van goedere en dienste wat gelewer word, en lei tot die skepping van nuwe werk en organisatoriese reëlins. Robbins (1996:571) dui aan dat elke organisasie van minstens een tipe tegnologie gebruik maak om finansiële, menslike en fisiese hulpbronne in produkte of dienste om te skakel. 'n Onderskeid word getref tussen geroetineerde en nie-geroetineerde tegnologie. Geroetineerde tegnologie verwys na ge-outomatiseerde en gestandaardiseerde operasies, terwyl nie-geroetineerde tegnologie meer simplekse aktiwiteite soos meubelrestourasie en skoenmakery behels. Geroetineerde tegnologie word gewoonlik aangetref in veelvlakkige en gedepartementaliseerde strukture. Geroetineerde tegnologie word ook geassosieër met die teenwoordigheid van posbeskrywings, prosedurehandleidings en ander geformaliseerde dokumentasie. Laastens word geroetineerde tegnologie ook geassosieer met gesentraliseerde strukture, terwyl nie-geroetineerde tegnologie met gedesentraliseerde besluitneming geassosieer word.

2.3.6.3 Omgewing

'n Organisasie se omgewing is die instellings en kragte buite die organisasie wat 'n invloed daarop kan uitoefen (Robbins, 1996:571). In hierdie verband identifiseer Harvey en Brown (2002:3) die regering, aandeelhouders, vakbonde, kompeteerdere, voorsieners en kliënte as voorbeelde van 'n organisasie se omgewing. Schermerhorn *et al.* (1997:250) tref 'n onderskeid tussen 'n organisasie se algemene en spesifieke omgewing. Die algemene omgewing verwys na die kulturele, ekonomiese, wetlik-politieke en opvoedkundige omstandighede waarbinne 'n organisasie funksioneer. Die spesifieke omgewing is die eienaars en kompeteerdere met wie die organisasie interaksie moet voer om te kan groei en oorleef. Armstrong (1995:238) meld dat veranderinge voortdurend plaasvind in die omgewing waarbinne die organisasie funksioneer. Daar word voorts geargumenteer dat die struktuur van 'n organisasie aangepas moet word ten einde die veranderinge in die omgewing te verreken. Volgens

Robbins (1996:571-572) oefen die omgewing hoofsaaklik 'n invloed uit op die organisasie weens die onvoorspelbaarheid daarvan. Sommige organisasies se omgewings is relatief staties, terwyl ander organisasies in uiters dinamiese omgewings funksioneer. Statiese omgewings skep minder onsekerheid by bestuurders as dinamiese omgewings. Omdat onsekerheid 'n bedreiging inhou vir 'n organisasie se doeltreffendheid, sal bestuurders poog om dit te minimiseer. Een van die maniere om hierdie onsekerheid te verminder is deur aanpassings in die organisasiestruktuur te maak

2.3.6.4 Strategie

'n Organisasie se struktuur is 'n hulpmiddel om 'n organisasie in staat te stel om sy doelwitte te bereik. Omdat 'n organisasie se doelwitte afgelei is van die oorhoofse strategie, volg dit logies dat strategie en struktuur aan mekaar gekoppel moet wees. Meer spesifiek gestel, moet die struktuur die strategie volg (sogenaamde “structure follows strategy” tesis) (Robbins, 1996:569). Thompson en Strickland (1993:220) stel 'n vyfstap prosedure voor waarvolgens struktuur aan strategie gekoppel kan word:

- Identifiseer die sleutelfunksies en take wat nodig is om die suksesvolle uitvoering van die strategie.
- Bepaal die verwantskap tussen strategies-kritieke funksies en organisatoriese eenhede wat roetine en ondersteuningsfunksies verrig.
- Maak strategies-kritieke besigheidseenhede en funksies die hoof organisatoriese boublokke.
- Bepaal die graad van gesag wat benodig word om elke organisatoriese eenheid te bestuur.
- Maak voorsiening vir die koördinering van die verskillende organisatoriese eenhede.

Robbins (1996:551) identifiseer voorts ook ses sleutelemente waaraan bestuurders aandag moet gee wanneer 'n organisasiestruktuur ontwerp word, naamlik:

- Werkspesialisering;
- Departementalisering;
- Bevelsketting ("chain of command");
- Spanwydte van beheer;
- Sentralisering en desentralisering; en
- Formalisering.

2.3.6.5 Werkspesialisering

Werkspesialisering verwys na die mate waartoe spesifieke funksies en take geïdentifiseer en geormerk word om deur 'n spesifieke individu of 'n groep uitgevoer te word (Swanepoel *et al.*, 2000:244). As voorbeeld kan die aktiwiteite van 'n verrekeningsklerk gedefinieer word in terme van die prosedures en metodes wat gevolg moet word om tipes en hoeveelhede van transaksies binne 'n bepaalde tydsbestek te proses. Deur dieselfde prosedures en metodes te gebruik kan een klerk rekeninge wat ontvang word proses, terwyl 'n ander klerk rekeninge wat betaal moet word, kan proses. Werk kan dus gespesialiseer word deur beide die metode sowel as die toepassing van die metode (Ivancevich en Matteson, 1990:433).

2.3.6.6 Departementalisering

Dit behels die basis waarvolgens werk saamgroepeer is. Werk kan saamgroepeer word volgens funksie, geografiese area, produk of diens, kliëntebasis en prosesse. Die eersgemelde vier basisse is reeds as organiseringsbenaderings in die voorhawige paragrawe 2.3.4.1-2.3.4.5 bespreek. Robbins (1996:553) gebruik die begrip *proses departementalisering* om te verwys na werk wat verdeel word op grond van die verskillende prosesse wat gevolg word in die vervaardiging en die uitvoering van 'n produk of taak.

2.3.6.7 Bevelsketting ("chain of command")

Dit verwys na die onafgebroke gesagslyn wat van die hoogste tot die laagste vlak in die organisasie strek. Hierdie gesagslyn bepaal die rapporteringslyn in die

organisasie, of anders gestel, aan wie elke personeellid verslag doen. (Robbins, 1996:555). Volgens Schermerhorn *et al.* (1997:223) word daar van individue verwag om hul toesighouers se besluite uit te voer. Tradisionele bestuursteorie suggereer dat 'n personeellid net een senior het aan wie hy of sy rapporteer, en staan dit bekend as die *eenheid van beheer*. Eenheid van beheer word as noodsaaklik beskou om verwarring te voorkom, om aanspreeklikheid aan sekere individue toe te wys en om behoorlike kommunikasiekanale in die organisasie te voorsien. Volgens Robbins (1996:555) hang die begrip *gesag* ook saam met die bevelsketting. Gesag verwys na die inherente reg wat 'n persoon op grond van sy posisie in die hiërargie het om 'n opdrag te gee en verwag dat dit uitgevoer sal word. Die konsepte bevelsketting, gesag en eenheid van beheer het minder relevansie vandag as gevolg van die toenemende bemagtiging van werkers en vordering in rekenaartegnologie.

2.3.6.8 Spanwydte van beheer

Spanwydte van beheer verwys na die hoeveelheid mense wat direk aan 'n bestuurder of toesighouer rapporteer. Indien 'n bestuurder relatief min mense het wat aan hom/haar rapporteer, word daar na 'n nou spanwydte van beheer verwys, en na 'n wye spanwydte van beheer indien daar relatief baie mense aan 'n bestuurder rapporteer (Davis en Weckler, 1996:149). Die spanwydte van beheer wissel na gelang van die tipe organisasie en kompleksiteit van take wat verrig word. Verdere faktore wat 'n rol speel is, onder andere, die persoonlike eienskappe van die toesighouer en die vermoëns, vlak van en fisiese verspreiding van die ondergeskikte personeel. Indien die spanwydte van beheer te wyd is, word toesighouding bemoeilik en plaas dit stres op die toesighouer. Indien dit te nou is, kan dit probleme met betrekking tot koördinerings en konsekwentheid in besluitneming veroorsaak, wat effektiewe kommunikasie binne die organisasie aan bande kan lê (Mullins, 1996:347).

2.3.6.9 Sentralisering en desentralisering

Sentralisering verwys na die mate waartoe besluitneming in 'n enkele punt in die organisasie gekonsentreerd is. Desentralisering, daarenteen, verwys daarna dat

die diskresie vir besluitneming afgewentel is na werknemers op laer vlakke van die hiërargie (Robbins, 1996:557). Voordele van sentralisering wentel veral rondom ekonomiese en administratiewe oorwegings, naamlik dat dit die implementering van algemene beleid vir die organisasie as 'n geheel bevorder, koördinerend en beheer vergemaklik, ekonomie van skaal bevorder en oorhoofse koste verminder asook besluitneming verbeter. Voordele van desentralisering is dat besluite nader aan die operasionele vlak van werk geneem word en ondersteuningsdienste meer effektief kan wees as dit na aan die aktiwiteite wat dit ondersteun, gelewer word. Voorts bevorder dit ook geleenthede vir die opleiding van bestuurders en het dit ook 'n positiewe uitwerking op die moraal van personeel (Mullins, 1996:344-345).

2.3.6.10 Formalisering

Formalisering verwys na die mate waartoe verwagtinge rakende werksaktiwiteite in 'n organisasie eksplisiet gestel en gestandaardiseer is (Bowditch en Buono, 1985:153). Schermerhorn *et al.* (1997:223) verwys in hierdie verband na geskrewe reëls, prosedures en beleide wat gedrag en besluitneming binne 'n organisasie rig. Ivancevich en Matteson (1990:443) dui aan dat in gevalle waar 'n organisasie hoogs geformaliseer is, geskrewe handleidings, gespesifiseerde direkteiwes en eksplisiete beleide die optrede van elke individu sal rig. Volgens Robbins (1996:558) het posbeker in gevalle waar formalisering laag is, groter vryheid om diskresie in hul werk toe te pas.

Benewens die voorhawige ses sleutelkenmerke wat deur Robbins (1996:551) geïdentifiseer is, vermeld Pieters (1998:17-25) twee verdere faktore wat onderling verband hou met die organisasiestruktuur, naamlik horisontale en vertikale differensiasie asook plat teenoor steil strukture.

2.3.6.11 Horisontale en vertikale differensiasie

Die graad van horisontale differensiasie in 'n organisasie word bepaal deur die hoeveelheid beroepe binne die organisasie. Hoe meer verskillende beroepe daar is, hoe kompleks is die organisasie. 'n Organisasie kan ook meer

kompleks raak as gevolg van die hoeveelheid vlakke, en word hierna verwys as vertikale differensiasie. Hoë vlakke van beide tipes differensiasie bemoeilik kommunikasie en koördinerings binne die organisasie (Pieters, 1998:17).

2.3.6.12 Plat teenoor steil strukture

'n Wye spanwydte van beheer (byvoorbeeld waar agt ondergeskiktes aan een toesighouer rapporteer), het 'n plat struktuur tot gevolg. 'n Nou spanwydte van beheer het 'n steil struktuur tot gevolg (byvoorbeeld waar drie ondergeskiktes aan een toesighouer rapporteer) (Pieters, 1998:24). 'n Plat struktuur is bevorderlik vir vinnige besluitneming, vermindering van burokratiese vlakke en oorvleueling van verantwoordelikheid tussen verskillende vlakke (Martin, 2001:549). Om 'n plat struktuur te bewerkstellig behels egter meer as net die verwydering van vlakke in die organisasie. Stelsels, prosedures en werkspraktyke moet ook aangepas word om by die plat struktuur in te pas (Martin, 2001:572).

2.4 Slot

Organisasies het al van die vroegste tye in die een of ander vorm bestaan. Die basis van organisering is gevorm toe die mens begin het om kollektiewe aktiwiteite te ontwikkel om hul kanse op oorlewing asook lewensgehalte te verbeter. Namate die behoefte ontstaan het aan grootskaalse administratiewe strukture om organisasies te bedryf, het burokrasieë ontstaan. Bepaalde leemtes in die funksionering van die burokrasie, byvoorbeeld die instandhoudingskoste daarvan, het tot gevolg gehad dat baie organisasies die afgelope aantal jare alternatiewelike organisasiestrukture begin ontwikkel het.

Organisasies word gedefinieer as 'n groep mense wat saamwerk om 'n doel te bereik. 'n Onderskeid op grond van eienaarskap, finansiering en winsmotief kan gemaak word tussen privaat en openbare organisasies. Openbare organisasies beskik oor spesifieke eienskappe, waaronder die feit dat hul hulpbronne ontvang vanaf die politieke oppergesag deur bemiddeling van die instellings van die staat. 'n Onderskeid tussen formele en informele organisasies word gemaak op grond van die mate waartoe dit gestruktureer is.

Menslike gedrag speel 'n kritieke rol in organisasies, en word daar kortliks na drie dinamika in hierdie verband, naamlik groeppvorming, kommunikasie en leierskap verwys.

'n Organisasiestruktuur stel 'n raamwerk daar waarbinne aktiwiteite beplan, organiseer, gerig en beheer kan word. Die belang van 'n goeie struktuur word beklemtoon en kan leemtes in hierdie verband lei tot, onder andere, lae moraal en verhoogde kostes.

Organisering kan plaasvind volgens funksie, geografiese area, produk of diens, kliëntebasis of volgens matriksbeginsels. Vyf tipes organisasiestrukture word in die teks behandel, waaronder die eenvoudige struktuur, masjien burokrasie, professionele burokrasie, afdelingstruktuur en die adhokrasie. Melding word ook gemaak van vier verdere tipes strukture wat sedert die tagtigerjare ontwikkel het, naamlik die spanstruktuur, virtuele-, grenslose- en vroulike-organisasie.

Vier faktore, naamlik die grootte van die organisasie, tegnologie, omgewing en strategie kan die keuse van 'n ontwerp van 'n organisasiestruktuur beïnvloed. Werkspecialisering, departementalisering, bevelsketting, spanwydte van beheer, sentralisering en desentralisering, formalisering, horisontale en vertikale differensiasie asook plat teenoor steil strukture is verdere aspekte wat in ag geneem behoort te word in die ontwerp van 'n struktuur.

Hierdie is een van twee literatuur-oorsig hoofstukke in hierdie verhandeling, en volg die tweede oorsig, naamlik een oor MHB, in die volgende hoofstuk.

HOOFSTUK 3

MENSLIKE HULPBRONBESTUUR: LITERATUUR-OORSIG

3.1 Inleiding

In hierdie hoofstuk word gepoog om 'n literatuur-oorsig te bied rakende MHB. Soos in die geval van organisasie-teorie wat in die vorige hoofstuk behandel is, is hierdie 'n hoogs ontwikkelde vakgebied waarvan die verskillende fasette reeds deeglik nagevors en gedokumenteer is, en sal daar ook nie in die bestek van een hoofstuk reg hieraan kan laat geskied nie. Die doel van die hoofstuk is dan eerder om bepaalde fasette van MHB uit te lig, met die klem op 'n funksionele analise van die onderwerp, ten einde as teoretiese basis te dien vir die res van die verhandeling.

Met die oog op die bovermelde sal daar eerstens 'n beknopte historiese oorsig oor die ontwikkeling van die vakgebied weergee word. Ten einde verwarring uit die weg te ruim rakende die spesifieke betekenis van die begrip *MHB*, sal dit aan die hand van die literatuur gedefinieer en konseptueel onderskei word van die begrip *personeelbestuur*. Aandag sal ook geskenk word aan perspektiewe vanuit die literatuur ten opsigte van die rol van die MHB komponent in 'n organisasie. Vervolgens sal daar aan die hand van 'n geselekteerde model 'n funksionele analise van MHB aangebied word. Voormelde analise is belangrik uit die oogpunt van die organisatoriese model wat ontwikkel staan te word, daar sodanige model voorsiening sal moet maak vir die gestruktureerde uitvoering van die funksies binne die regulatoriese raamwerk wat tydens die analise geïdentifiseer en beskryf is. Laastens sal daar in hierdie hoofstuk gelet word op enkele modelle uit die literatuur ten opsigte van organisasiestrukture ter uitvoering van die MHB funksie.

3.2 Menslike hulpbronbestuur: 'n beknopte historiese oorsig

In die literatuur word daar aan die hand van verskillende indelings 'n historiese oorsig weergegee van die ontwikkeling van MHB. In hierdie verband bespreek Tyson en York (2000:49-62) die ontwikkeling binne die konteks van gebeure in Groot Brittanje, terwyl Brewster, Carey, Dowling, Grobler, Holland en Wörnich (2003:2) dit in die vier periodes van McKee (1997), naamlik die meganistiese-, legalistiese-, organistiese- en strategiese-periodes verdeel. Vir die doeleindes van hierdie studie sal daar egter kortliks gelet word op die indeling van Anthony, Perrewé en Kacmar (1996) wat onderskei tussen die periodes van die ambagstelsel ("craft-system"), wetenskaplike bestuur ("scientific management"), menslike verhoudinge ("human relations"), gedragswetenskap ("behavioural science") en die menslike hulpbronne funksie ("human resource function").

3.2.1 Ambag-stelsel

Volgens Anthony *et al.* (1996:9) is die werksaamhede van mense gedurende die jare 1600-1700 gerig deur die ambag-stelsel. 'n Meester vakman het 'n aantal vakleerlinge onder hom gehad, en het die mees senior vakleerling die meester vakman opgevolg. Daar was geen onsekerheid oor loopbaanpaaie of loon dispute nie. Hierdie stelsel is in stand gehou vir langer as 200 jaar, maar soos die behoefte aan goedere en dienste toegeneem het, moes al hoe meer vakleeringe in diens geneem word, en het klein fabriekse begin ontstaan. Terselfdertyd is masjiene ontwikkel wat hoër gehalte produkte vinniger as ervare vakmense kon vervaardig. Hierdie veranderinge in die werksplek was die voorloper van die nywerheidsrevolusie.

3.2.2 Wetenskaplike bestuur

In die vroeë 1900's het verskeie veranderinge in die werksplek plaasgevind. Meganisering en fabrieksmetodes het verhoogde produksie tot gevolg gehad. Die masjiene wat gebruik is moes beman word, en het dit tot 'n toename in werkers gelei. Dit het bestuurders gedwing om reëls, regulasies en prosedures in te stel om werkers te beheer. Een van die belangrikste ontwikkelings

gedurende hierdie tydperk was die proses van wetenskaplike bestuur. (Antony *et al.*, 1996:9-10). Cornelius (1999:10) meld dat die toenemende belangrikheid van bestuurders beliggaam is in die modelle van wetenskaplike bestuur wat deur F.W. Taylor ontwikkel is. Hiervolgens is werkers se werksaamhede afgebreek in eenvoudige en herhalende take wat onder streng toesig van bestuurders uitgevoer is. Die werker is as die “economic man” gesien wat gedwing en beheer moes word, en is hul werkprestasie ge-optimeer deur die praktyk van werkstudie. Laasgenoemde praktyk het die vereenvoudiging van komplekse werk in herhalende take, waarvan die afhandeling daarvan bereken en streng afgedwing is, behels.

3.2.3 Menslike verhoudinge

Gedurende die laat 1920's en vroeë 1930's het Mayo en Roethlisberger tydens die Hawthorne-studies bevind dat sosiale faktore in die werksplek 'n beduidende invloed uitoefen op die produktiwiteit van werkers. Verdere studies het aangetoon dat bestuur die behoeftes van die werker moet verstaan en in ag neem ten einde 'n produktiewe en tevrede werker te verseker. Voorts is kommunikasie tussen die werker en bestuur en 'n atmosfeer van deelname in die werksplek benadruk (Anthony *et al.*, 1996:8). Cornelius (1999:10) sluit hierby aan en meld dat navorsing deur, onder andere, Lewin en Trist, 'n mensliker beeld van die werker en meer humanistiese modelle van bestuur geskep het. Volgens Grobler, Wörnich, Carrell, Elbert en Hatfield (2002:8) het die menslike verhoudinge benadering die werksomstandighede van baie werkers verbeter, maar het dit min sukses ten opsigte van verhoogde produksie en werksbevrediging gehad.

3.2.4 Gedragswetenskap

Volgens Anthony *et al.* (1996:10) het die era van gedragswetenskap vanuit die menslike verhoudinge denkskool ontstaan. Die gedragswetenskaplike benadering het ook akademiese bevindinge vanuit verskeie dissiplines soos sielkunde, politieke wetenskap, sosiologie en biologie ingesluit. Gedragswetenskappe fokus meer op die totale organisasie as op die individu, en

ondersoek die wedersydse invloed tussen die individuele werker en die werksplek. Anthony *et al.* (1996:11) meld voorts dat daar 'n wye siening bestaan dat die moderne studiegebiede soos organisasie gedrag, organisasie ontwikkeling en MHB voortvloei uit die gedragswetenskaplike era.

3.2.5 Menslike hulpbronne funksie

Volgens Anthony *et al.* (1996:11) het organisasies sogenaamde welsyn sekretarisse aangestel om na werknemers se welsyn om te sien. Soos wat dit nodig geraak het om rekords van werknemers by te hou, betaalrolle te administreer en berading toe te pas, het vertakkinge in hierdie sekretarisse se werksaamhede ontstaan. Op die wyse het een groep byvoorbeeld verantwoordelikheid geneem vir die betaalrol en vergoedingsaangeleenthede, 'n tweede groep vir aanstellings en opleiding en 'n derde groep vir die onderhandelinge met unies. Elk van hierdie vertakkinge sou uiteindelik 'n funksie van die menslike hulpbronne eenheid word.

Volgens Grobler *et al.* (2002:8) is die menslike hulpbronne benadering met betrekking tot die bestuur van mense 'n relatiewe nuwe tendens. Die term het in die sewentigerjare gewild geraak namate navorsing aangedui het dat die bestuur van mense as bronne, eerder as faktore van produksie, voordelig vir beide die organisasie en die individu is. Die volgende beginsels is onderliggend tot die menslike hulpbronne benadering:

- Werknemers is beleggings wat, indien dit reg bestuur en ontwikkel word, langtermyn voordele vir die organisasie in die vorm van hoë produktiwiteit inhou.
- Beleide, programme en praktyke moet geskep word wat beide die ekonomiese en emosionele behoeftes van die werknemer aanspreek.
- 'n Omgewing moet geskep word waarin die werknemers aangemoedig word om hul vaardighede maksimaal te ontwikkel en te benut.
- Menslike hulpbronne programme en praktyke moet geïmplementeer word met die doel om aan die behoeftes en doelwitte van beide die werkgever en werknemer te voldoen.

3.3 Die konsep menslike hulpbronbestuur

Grobler *et al.* (2002:8) maak melding van die feit dat die konsep MHB, soos in die geval van baie ander konsepte in die bestuursliteratuur, moeilik is om duidelik te definieer. Swanepoel *et al.* (2000:9) meld voorts dat MHB 'n "loosely used" konsep is, en in sommige gevalle bloot as 'n modieuse woord vir die konsep van personeelbestuur gebruik word. Die konsep personeelbestuur en die ooreenkoms en onderskeid daarvan aldan nie ten opsigte van MHB is dan ook sentraal tot die debat oor die betekenis van die MHB konsep, en kan die MHB konsep nie behoorlik gedefinieer word sonder om dit in verband te bring met die konsep personeelbestuur nie. In die onderhawige paragrafe sal daar derhalwe eerstens vanuit die literatuur definisies van die twee konsepte weergegee word, waarna daar tussen onderlinge ooreenkomste en verskille daartussen gewys sal word. Ten slotte sal daar gelet word op bepaalde perspektiewe vanuit die literatuur rakende die rol van MHB binne 'n organisasie.

3.3.1 Definisie van personeelbestuur

Cushway (1994:6) verwys na Torrington en Hall (1991) se definisie van *personeelbestuur*, naamlik as 'n reeks van aktiwiteite wat eerstens die werkgewer en die werknemer in staat stel om ooreen te kom oor die doel en aard van hul werksverhouding en tweedens te verseker dat hierdie ooreenkoms nagekom word. Gerber, Nel en van Dyk (1998:9-10) verwys na 'n meer omvattende definisie van Graham en Bennet (1993) wat *personeelbestuur* definieer as daardie gedeelte van bestuur wat te doen het met werknemers en hul verhoudings binne 'n organisasie met die doel om die werknemers te ontwikkel en saam te snoer tot 'n effektiewe eenheid, met inagneming van die welstand van die individu en die groep, om hulle in staat te stel om hul beste bydrae tot die sukses van die organisasie te maak.

3.3.2 Definisie van menslike hulpbronbestuur

Storey (2001:6) definieer *MHB* as 'n onderskeibare benadering tot indiensnemingsbestuur wat poog om 'n kompeterende voordeel te verkry deur die strategiese ontplooiing van 'n hoogs gemotiveerde en bevoegde werkerskorps deur die aanwending van 'n verskeidenheid van kulturele-, strukturele- en personeeltegnieke. Cushway (1994:6) gebruik ook die term “strategie” as hy *MHB* definieer as 'n reeks strategieë, prosesse en aktiwiteite wat ontwerp is om die korporatiewe doelwitte te ondersteun deur die behoeftes van die organisasie en die individue waaruit dit bestaan, te integreer.

3.3.3 Verskille en ooreenkomste tussen personeelbestuur en menslike hulpbronbestuur

Armstrong (1995:52-53) argumenteer dat die volgende ooreenkomste bestaan tussen MHB en personeelbestuur:

- Beide personeelbestuur en MHB strategieë word afgelei van die besigheid se strategie.
- Beide erken dat lynbestuurders verantwoordelik is vir die bestuur van mense.
- Beide poog om organisatoriese en individuele behoeftes te versoen en mense te ontwikkel tot hul maksimum vlak van bevoegdheid tot voordeel van hulself en die organisasie.
- Dieselfde prosesse ten opsigte van keuring, bevoegdheidsanalise, prestasie-bestuur, opleiding en beloningsbestuur word toegepas.
- Personeelbestuur heg ook waarde aan kommunikasie en deelname binne die werknemer verhoudingstelsel.

Armstrong (1995:53) redeneer voorts dat die vernaamste verskille tussen MHB en personeelbestuur gebaseer kan word op 'n klem- en benaderingsverskil. Hy wys nietemin drie onderskeidende kenmerke uit wat deur Legge (1989) geïdentifiseer is:

- Personeelbestuur is 'n aktiwiteit wat hoofsaaklik op nie-bestuurders gemik is, terwyl MHB meer gefokus is op bestuurspersoneel.
- MHB kan beskou word as 'n geïntegreerde lynbestuursaktiwiteit, terwyl personeelbestuur probeer om lynbestuurders te beïnvloed.
- MHB lê klem op op die belangrikheid van senior bestuur om betrokke te wees by kultuurbestuur, terwyl personeelbestuur nie fokus op organisasie ontwikkeling en sosiaal sielkundig georiënteerde idees nie.

Gerber *et al.* (1998:10-11) bied 'n sinvolle bespreking rondom die ooreenkomste en verskille tussen die twee konsepte, wat gebaseer word op die werk van Graham en Bennet (1993):

- MHB fokus op strategiese aspekte wat die totale werksmag van 'n organisasie betrek, terwyl personeelbestuur gemoeid is met die administrasie en implementering van MHB beleid.
- MHB is nie net betrokke by die gevolge van verandering op werkspraktyk nie, maar ook by die breër implikasies van veranderingsbestuur.
- Die aspekte van MHB is belangrike insette tot organisasie ontwikkeling.
- MHB is voorskriftelik en gemoeid met strategieë en die inwyding en ontwikkeling van nuwe aktiwiteite en idees, terwyl personeelbestuur reaktief en diagnosties van aard is. Dit reageer bloot op omgewingsinvloede en veranderings in arbeidswetgewing, arbeidsmark-toestande en vakbondaksies.
- Beleid vir indiensnemingsverhoudinge word deur MHB bepaal, en moet dit derhalwe 'n bevorderlike kultuur ten opsigte van werknemerverhoudings en samewerking ontwikkel. Personeelbestuur fokus meer op die afdwinging van reëls en regulasies as op die ontwikkeling van lojaliteit onder die werkerskorps.
- MHB het langtermynperspektiewe en streef daarna om alle menslike aspekte samehangend in 'n geïntegreerde benadering te bestuur ten einde werknemers te motiveer tot 'n prestasie-ingesteldheid.

Cornelius (1999:9) onderskei tussen personeelbestuur en MHB in die opsig dat eersgenoemde tradisioneel beskou is as 'n ondersteuningsfunksie vir

lynbestuurders en 'n noue verwantskap toon met administratiewe take, terwyl MHB beskou word as 'n holistiese, strategie-gesentreerde benadering tot werknemer bestuur. Cornelius (1999:10) benut soos Sisson en Storey (2002) en Swanepoel *et al.* (2000) die onderstaande model van Storey (1992) om die verskille tussen MHB en personeelbestuur aan te toon.

Tabel 3.1: Storey (1992) se model: Personeelbestuur *versus* Menslike Hupbronbestuur

ASPEK	PERSONEEL EN ARBEIDS- VERHOUDINGE	MENSLIKE HULPBRONBESTUUR
<i>Gelowe en aannames</i>		
Indiensnemingskontrak	Versigtig opgestelde geskrewe kontrakte	Poog om "beyond contract" te gaan
Reëls oriëntering	Belangrikheid om duidelike reëls op te stel	"Can do" siening, ongeduldigheid met reëls
Aksies waardeur bestuursoptrede gerig word	Prosedures/konsekwentheid van beheer	Besigheidsbehoefte/buigsaamheid/verbintenis
Gedragreferent	Norms/gewoonte en praktyk	Waardes/missie
Bestuur se rol ten opsigte van arbeid	Monitering	Vertoeteling
Aard van verhoudinge	Pluralisties	Unitaristies
Konflik	Geïnstusionaliseerd	Onderbeklemtonend
Standaardisering	Hoog (eenvormigheid word as 'n kwessie beskou)	Laag (eenvormigheid word nie as 'n kwessie beskou nie)
<i>Strategiese aspekte</i>		
Sleutelverhoudinge	Arbeid tot bestuur	Organisasie tot kliënt
Inisiatiewe	Stuksgewys	Geïntegreerd
Korporatiewe plan	Marginaal tot	Sentraal tot
Spoed van besluitneming	Stadig	Vinnig
<i>Lynbestuur</i>		
Bestuursrol	Transaksioneel	Transformerende leierskap
Sleutel bestuurders	Personeel/arbeidsverhoudinge spesialiste	Algemene/besigheids-/lynbestuurders
Geloofde bestuursvaardighede	Onderhandeling	Fasilitering
<i>Sleutel hefboome</i>		
Fokusse van aandag vir intervensies	Personeel prosedures	Omvangryke kulturele, strukturele en personeel strategieë
Keuring	Afsonderlike, marginale taak	Geïntegreerde, sleuteltaak

Betaling	Posevaluering: vemenigvuldigende , vaste graderings	Prestasie verwant: min indien enige graderings
Voorwaardes	Afsonderlik onderhandel	Harmonisering
Arbeidsbestuur	Kollektiewe bedinging kontrakte	Neiging na individuele kontrakte
Dryfkrag vir verhoudinge met vloerverteenwoordigers	Gereguleer deur fasiliteite en opleiding	Gemarginaliseer (met die uitsondering van veranderingsmodelle)
Kommunikasie	Beperkte vloei/ indirek	Verhoogde vloei/direk
Pos ontwerp	Arbeidsverdeling	Spanwerk
Konflik hantering	Bereik tydelike "wapenstilstande"	Bestuur klimaat en kultuur
Opleiding en ontwikkeling	Gekontroleerde toegang tot kursusse	Leer organisasies

Bron: Aangepas uit Cornelius (1999:10).

3.3.4 Die rol van menslike hulpbronbestuur

Soos afgelei kan word uit die bovermelde definisies, ooreenkomste en verskille tussen MHB en personeelbestuur, word daar heelwat klem gelê op die strategiese dimensie van MHB. Die term *strategiese MHB* word al hoe meer gebruik in die literatuur, en definieer Smit (1997:7) dit as 'n proses wat gebruik word om, gebaseer op die besigheidstrategie, die toekomstige behoeftes aan mensekrag van 'n organisasie te antisipeer en vir hierdie behoeftes te voorsien op so 'n wyse dat die missie en besigheidstrategie verwesenlik kan word. Nie net is die voorsiening van mense relevant in strategiese MHB nie, maar impliseer dit ook die strategiese bestuur van al die fasette van die MHB siklus.

Volgens Brewster *et al.* (2003:3) word die strategiese vennootskap tussen bestuur en MHB deur literators oorbeklemtoon, en word daar nie genoegsame melding gemaak van die operasionele rol van MHB nie. Brewster *et al.* (2003:3) verwys in hierdie verband na Ulrich (1997) wat teen so 'n eensydige siening waarsku, en 'n veelvuldige rol vir MHB voorstaan. Volgens Ulrich (1997) behoort MHB minstens vier verskillende rolle te speel om suksesvol te wees, naamlik dié van strategiese vennoot, administratiewe ekspert, werknemer kampioen en veranderingsagent. Hierdie model kan as volg voorgestel word:

Tabel 3.2: Ulrich (1997) se model van MHB-rolle vir die bou van 'n kompeterende organisasie

P R O S E S S E	Toekomstige/Strategiese fokus (kort-langtermyn)		M E N S E
	Sel 1 Bestuur van strategiese menslike hulpbronne Aflewerebare/Uitkoms Uitvoering van strategie Aktiwiteit In lyn bring van menslike hulpbronne en besigheidstrategie: "organisasoriese diagnose" Rol Strategiese vennoot	Sel 3 Bestuur van transformasie en verandering Aflewerebare/Uitkoms Skepping van 'n hernieuide organisasie Aktiwiteit Bestuur transformasie en verandering: "verseker kapasiteit vir verandering" Rol Veranderingsagent	
	Sel 2 Bestuur van stewige infrastruktuur Aflewerebare/Uitkoms Bou van 'n doeltreffende infrastruktuur Aktiwiteit "Re-engineering" organisasoriese prosesse: "gedeelde dienste" Rol Administratiewe ekspert	Sel 4 Bestuur van werknemer-bydraes Aflewerebare/Uitkoms Verbetering van werknemer verbintenis en vermoëns Aktiwiteit Luister en reageer op werknemers: "voorsien hulpbronne aan werknemers" Rol Werknemer kampioen	
	Dag-tot-dag/operasionele fokus		

Bron: Aangepas uit Brewster *et al.* (2003:4)

Die as van Ulrich (1997) se model verteenwoordig twee aspekte, naamlik fokus (byvoorbeeld lang- en korttermyn) en aktiwiteite (bestuur van prosesse en mense). Soos afgelei kan word uit die model word die vier geïdentifiseerde rolle in verskillende kwadrante aangetoon. Die boonste linkerkantse kwadrant (sel 1) behels die rol van *strategiese vennoot* deurdat die MHB bestuurder fokus op sinergie tussen MHB strategieë en die algehele besigheidstrategie. Die onderste linkerkantse kwadrant (sel 2) behels die rol van *administratiewe ekspert* en fokus op die lewering van doeltreffende MHB prosesse soos personeelvoorsiening, opleiding, prestasie-bestuur en bevordering. Die regterkantse boonste kwadrant (sel 3) verteenwoordig die rol van *veranderingsagent* in die bestuur van transformasie en verandering. Dit behels die maak van fundamentele kulturele veranderinge in die organisasie. Die onderste regterkantse kwadrant (sel 4)

verwys na die MHB bestuurder se betrokkenheid as *werknemer kampioen* in die hantering van die dag-tot-dag probleme en behoeftes van werknemers.

Brewster *et al.* (2003:5) stel dit opsommenderwys dat Ulrich (1997) se model die konsep van MHB as 'n besigheidsvennoot uitbrei. Waar die eenvoudige konsep van besigheidsvennoot bloot behels het dat daar met algemene bestuurders gewerk word om strategie te implementeer, moet die MHB bestuurder nou in staat wees om beide die operasionele en strategiese prosesse en mense te bemeester. Die hedendaagse MHB bestuurder moet dus 'n veeldoelige- en nie 'n enkelvoudige rol speel indien daar waarde toegevoeg wil word tot 'n organisasie.

Aansluitend tot die voorafgaande huldig Sherman, Bohlander en Snell (1998:29) die mening dat die MHB bestuurder tipies verantwoordelik is vir die volgende vier aktiwiteite, naamlik advisering en berading, dienste, beleidsformulering en implementering asook werknemer pleitbesorger. Advisering en berading behels 'n konsultasie rol ten opsigte van interne aangeleenthede soos beleide en werknemer behoeftes, asook ten opsigte van ekonomiese en werknemer data en regsaspekte. Met dienste word verwys na aspekte soos werwing, keuring en beplanning. Ten opsigte van beleidsformulering en implementering sal MHB bestuurders nuwe beleide opstel en bestaandes hersien ten einde voorsiene probleme die hoof te bied. As werknemer pleitbesorger kan die MHB bestuurder die behoeftes van werknemers aanhoor en aan bestuur deurgee.

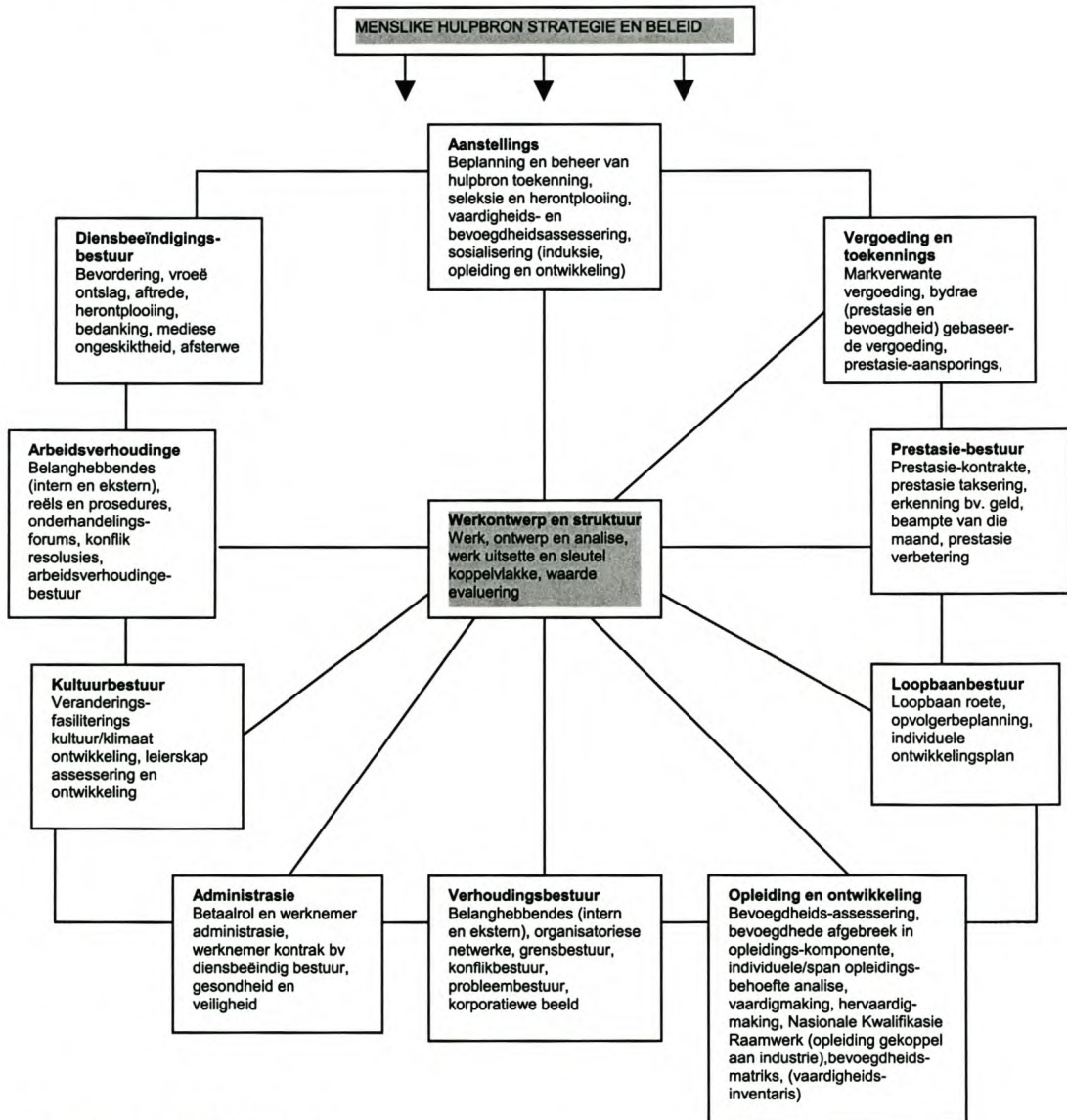
3.4 Menslike hulpbronbestuur: funksionele analise

In hierdie afdeling word gepoog om deur middel van geselekteerde literatuur 'n funksionele analise van MHB binne die raamwerk van 'n bepaalde model te gee. Uit die literatuur word verskeie MHB modelle voorgehou. Modelle in hierdie verband is dié van Grobler *et al.* (2002:11), Swanepoel *et al.* (2000:13), Armstrong (1995:31), Gerber *et al.* (1998:48-49), Werther en Davis (1996:31) en Pieters (1998:4). Die verskillende modelle verskil nie wesenlik van mekaar ten opsigte van die funksies waarvoor daar voorsiening gemaak word nie, maar wel ten opsigte van die funksionele indeling daarvan. Twee sodanige modelle sal

voorgehou word, en sal 'n model geselekteer word waarvolgens 'n relevante funksionele analise van die MHB funksie in die onderhawige paragrawe gemaak kan word.

Die eerste model wat aandag sal geniet is die van Grobler *et al.* (2002), en word dit hieronder uiteengesit:

Figuur 3.1: Grobler-model: funksionele analise van menslike hulpbronbestuur

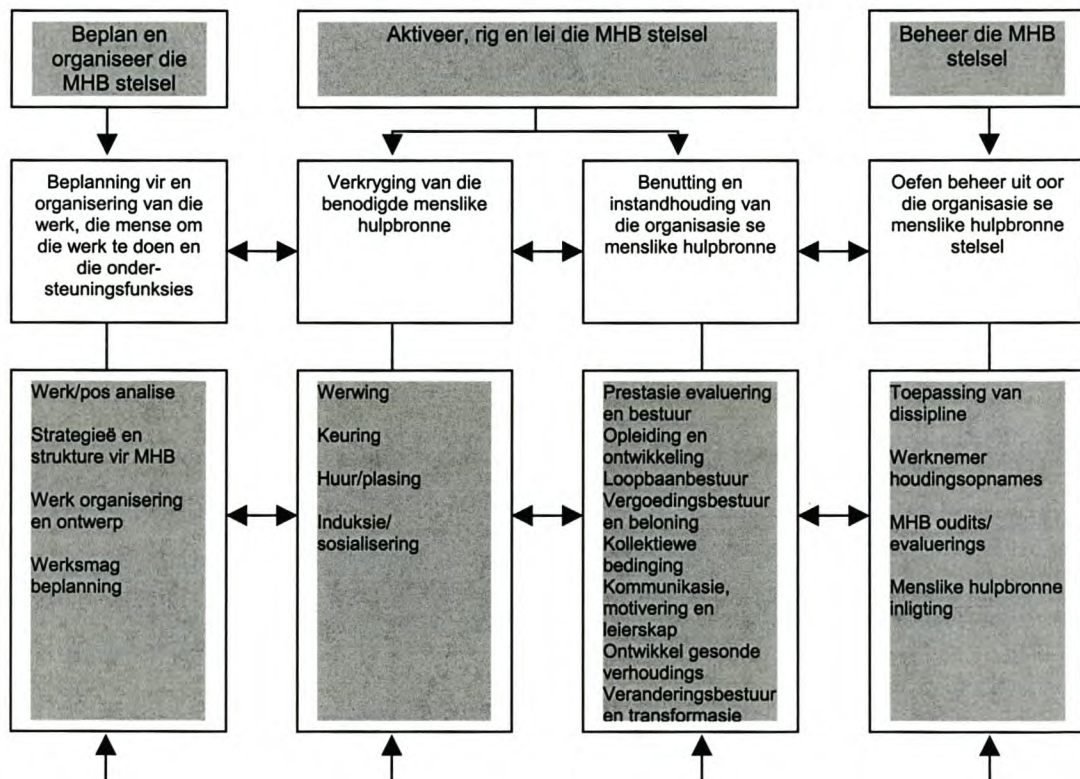


Bron: Grobler *et al.* (2002:11).

Die Grobler-model is omvattend in die opsig dat dit vir nie minder nie as 55 verskillende aktiwiteite voorsiening maak. 'n Verdere kenmerk van die model, wat dit onderskei van die ander gemelde modelle, is dat dit werkontwerp en struktuur sentraal plaas, en dit derhalwe as die basis van MHB stel. Van belang is ook die feit dat dit erkenning gee aan kultuurbestuur, en dit as een van die hoofasette van die model identifiseer. Kritiek teen die model is dat dit nie 'n prosesbenadering volg nie, en die fasette daarvan los staan en nie logies in mekaar vloei nie.

Die tweede model wat aandag sal geniet is die van Swanepoel *et al.* (2000), en word dit hieronder uiteengesit:

Figuur 3.2: Swanepoel-model: funksionele analyse van menslike hulpbronbestuur



Bron: Swanepoel *et al.* (2000:13)

Die Swanepoel-model is volgens 'n prosesbenadering uiteengesit, en volg die hoofasette logies op mekaar. Eerstens word die aktiwiteite ten opsigte van die

beplanning en organisering van die MHB stelsel uiteengesit, waarna die verkryging en instandhouding van die menslike hulpbronne volg. Die 20 verskillende aktiwiteite waarvoor daar voorsiening gemaak is, is nie soveel as in die geval van die vorige model nie, maar omsluit dit die totale studieterrrein van MHB en kan dit met vrug aangewend word in 'n funksionele analise.

Soos reeds gemeld beskik die Grobler-model oor bepaalde sterkpunte, maar sal die funksionele analise van die MHB funksie aan die hand van en binne die konteks van die Swanepoel-model geskied. Die proses-benadering waarvolgens die model uiteengesit is leen dit tot 'n sinvoller bespreking as die Grobler-model. Die model maak voorts voorsiening vir 20 aktiwiteite wat die volle spektrum van die MHB terrein dek. Die Grobler-model is afgebreek tot 55 verskillende aktiwiteite, wat die bespreking daarvan in die konteks van hierdie verhandeling problematiseer.

Die model van Swanepoel *et al.* (1998) is siklies en intervensioneel van aard en maak voorsiening vir drie hoofprosesse, te wete:

- Die beplanning en organisering van die MHB stelsel.
- Die aktivering, rig en lei van die MHB stelsel.
- Die beheer oor die MHB stelsel.

Hierdie model sal in die volgende paragrawe kortliks uiteengesit word.

Swanepoel *et al.* (1998:14-15) verduidelik dat tydens die MHB beplannings- en organiserings- proses, 'n analise gemaak word van die aard van die werk wat gedoen staan te word. Posanalise is daarom een van die mees basiese MHB take of funksies. Poste word ontwerp op grond van bepaalde take wat saam groepeer is, en staan hierdie poste in spesifieke verhoudings tot mekaar. Op hierdie wyse word werk gestruktureer en organisasiestrukture ontwerp. Dit is egter net die begin van die proses. Bestuur moet besluit welke poste op welke tydstip gevul word, en moet werksmag beplanning dus geskied. Dit is egter belangrik om te bepaal hoe die mense wat aangestel word bestuur en hanteer gaan word, en moet die nodige MHB strategieë en planne ten opsigte hiervan

geformuleer word. Voorts moet die strukture of meganismes om hierdie strategieë en planne ten uitvoer te bring, in plek gestel word. Indien die voormelde ten uitvoer gebring is, kan die MHB stelsel geaktiveer word, en die mense wat die werk moet doen, aangestel en benut word.

Die aktivering, rig en lei van die MHB stelsel bestaan uit twee subprosesse. Eerstens behels dit die verkryging van die benodigde menslike hulpbronne, en is die werwing, keuring, aanstelling en plasing van personeel, asook die daaropvolgende induksie en oriëntering hier ter sprake. Tweedens behels dit die benutting en instandhouding van die organisasie se menslike hulpbronne. Soos wat 'n posbeker gevestig raak in 'n pos, word daar van hom/haar verwag om take ingevolge bepaalde werkstandaarde en kriteria uit te voer, en word die werksuïtette teen hierdie standaarde en kriteria gemeet. Die werknemer se werksprestasie word dus gemeet en bestuur. Op grond hiervan word die werknemer se behoefte aan opleiding en ontwikkeling ook bepaal. Omdat dit belangrik is om die volle potensiaal van elke werknemer te ontsluit, moet sy/haar loopbaan binne die organisasie beplan word. In hierdie verband word die werknemer se voorkeure en bevoegdhede in ag geneem. Tydens hierdie proses is dit noodsaaklik om die werknemer te rig en te bestuur deur middel van kommunikasie, motivering en leierskap.

Voorts is dit van belang dat die werknemer behoorlik vergoed word, en dat die gesondheid, veiligheid en algemene welsyn van die werknemer in stand gehou word. Die afskeep van hierdie aspekte kan lei tot werknemer-ontevredenheid, en speel vakbonde en werknemer-vertegenwoordigers 'n belangrike rol in hierdie verband. Onderhandelinge met vakbonde en werknemer-organisasies is derhalwe 'n verdere bestuursfunksie van 'n organisasie se MHB stelsel.

In die uitoefening van beheer oor die MHB stelsel, is kwaliteit kontrole van belang. Die prestasie, gedrag en tevredenheid van die werknemer moet gemonitor word en in ooreenstemming gebring word met die organisasie se behoeftes. Beheer kan uitgeoefen word deur middel van houdingsopnames en dissiplinêre prosesse. Dit is voorts ook nodig om te verseker dat die MHB funksies in ooreenstemming met die bepaalde strategie plaasvind. In hierdie

verband word gebruik gemaak van inligting en word die organisasie se MHB stelsel se bydrae tot die sukses van die organisasie voortdurend geëvalueer.

In die hieropvolgende paragrawe sal op grond van geselekteerde literatuur 'n oorsig gegee word van die verskillende MHB funksies op grond van die Swanepoel-model.

3.4.1 Beplan en organiseer die menslike hulpbronbestuurstelsel

Hierdie subproses verteenwoordig die aktiwiteite wat onderneem moet word voordat mense aangestel kan word, en behels dit die analise van die werk wat verrig staan te word en die organisering daarvan in strukture. Die beplanning van die werksmag word ook in hierdie subproses behandel.

3.4.1.1 Werk/pos analise

Cushway (1994:38) definieer pos analise as die proses waartydens die inhoud van 'n pos so beskryf word dat daar 'n duidelikheid is oor wat die werksaamhede van die pos behels en dat dit gekommunikeer kan word aan enige een wat dit vir bestuursdoeleindes benodig. Volgens Anthony *et al.* (1996:164) kan pos analise as 'n proses in ses stappe verdeel word, naamlik die bepaling van die doel daarvan, identifisering van die poste wat ontleed gaan word, verduideliking van die proses aan werknemers, insameling van inligting, die hersiening van inligting asook die opdatering van inligting. Volgens Cloete (1993:179) word drie soorte inligting tydens pos analise versamel, naamlik oor die aard en omvang van die werk, die oordeel en diskresie betrokke by die uitvoering van die werk asook kennis, vaardighede en ondervinding wat ten opsigte van die werksaamhede verlang word. Cushway (1994:43-48) meld dat, onder andere, die volgende tegnieke by pos analise benut kan word: onderhoude, vraelyste, kontrole-lyste, waarneming, hiërargiese taakontleding en bevoegdheids-assessering.

3.4.1.2 Strategieë en strukture vir menslike hulpbronbestuur

Armstrong (1992:25) definieer MHB strategie as daardie besluite wat 'n groot en langtermyn uitwerking het op die indiensneming en ontwikkeling van mense in die organisasie en op verhoudings wat tussen sy bestuur en personeel bestaan. Swanepoel *et al.* (2000:205-223) onderskei vier stappe in die formulering van 'n MHB strategie, naamlik skandering van die omgewing, die bepaling van die missie en/of uiteindelijke doelwit van MHB, besluitneming oor die toepaslike MHB strategie en die opstel van MHB besigheidsplanne. Die strukturele dimensie van MHB sal in paragraaf 3.5 behandel word.

3.4.1.3 Werk organisering en posontwerp

Volgens Armstrong (1995:315) het posontwerp ten doel om enersyds die organisasie se behoefte aan doeltreffendheid en effektiwiteit te bevredig, en andersyds om in die individu se behoeftes ten opsigte van uitdagings en belangstelling te voldoen. Grobler *et al.* (2002:109) sluit ten nouste hierby aan en definieer *posontwerp* as die manipulering van die inhoud, funksies en verhoudings van poste op so 'n wyse dat die organisasie se doelwitte nagekom word en die persoonlike behoeftes van die individuele posbekerers bevredig word. Volgens Grobler *et al.* (2002:111-118) is posrotering, posvergroting, posverryking, werkspanne, totale kwaliteitsbestuur en proses herontwerp voorbeelde van posontwerp tegnieke. Bo-en-behalwe die voormelde noem Armstrong (1995:320) ook hoë prestasie posontwerp as 'n voorbeeld van 'n posontwerp tegniek.

Spanne en spanwerk is belangrike aspekte van hedendaagse benaderings tot werk organisering. In die proses van werk organisering behoort daar dus oorweging geskenk te word aan die skepping van strukture waarin groepe van werknemers in spanne kan saamwerk. In hierdie verband kan onderskei word tussen drie tipes spanne, te wete kwaliteitsirkels, projekspanne en selfgerigte werkspanne (Swanepoel *et al.*, 2000:238-240). Werk organisering hou ook verband met die strukturering van die organisasie, en word hierdie aspek breedvoerig in hoofstuk 2 bespreek.

3.4.1.4 Werksmag beplanning

Volgens Pieters (1998:31) is beplanning een van die sleutelaspekte in die beheer oor personeelkoste en die stimulering van produktiwiteit. *Werksmag beplanning* kan gedefinieer word as die proses van die ontwikkeling en implementering van programme om te verseker dat die regte getal en tipes individue op die regte tyd en plek beskikbaar is om die werk te doen ten einde die organisasie in staat te stel om sy doelwitte te bereik. (Dolan en Schuler, 1987 in Swanepoel, 2000:272). Volgens Gerber *et al.* (1998:81) word beplanning beïnvloed deur interne faktore soos die doelwitte van die onderneming, organisasiestyl, werkgroepe, leierskap en die aard van die taak, asook deur eksterne faktore soos vakbonde, owerheidsvereistes en regulasies asook ekonomiese toestande.

Volgens Cushway (1994:25) kan die beplanningsproses in twee fasette, naamlik vraagvooruitskatting en aanbodvooruitskatting verdeel word. Die vooruitskatting van die vraag behels die skatting van die organisasie se toekomstige menslike hulpbron behoeftes in terme van getalle en vaardighede, en die inagneming van veranderinge in werkspraktyke en aktiwiteitsvlakke. Die vooruitskatting van die aanbod behels die skatting van die toekomstige arbeidsaanbod van binne en buite die organisasie. Ten opsigte van die skatting binne die organisasie word aspekte soos huidige vaardigheidsvlakke en prestasie in ag geneem, en van buite die organisasie word gelet op die potensiële poel van personeel met die regte vaardigheidsvlakke en kennis.

3.4.2 Verkryging van die benodigde hulpbronne

Volgens die Swanepoel-model maak werwing, keuring, huur/plasing asook induksie/sosialisering die onderdele van hierdie subproses uit. Die doel van hierdie subproses is derhalwe om 'n geskikte kandidaat in 'n pos aan stel en te oriënteer. In die praktyk is daar nie te alle tye 'n rigiede onderskeid tussen hierdie aktiwiteite nie, en dui Swanepoel *et al.* (2000:315) aan dat daar byvoorbeeld oorvleueling kan plaasvind tussen die werwing en keuringsproses. Die werwing, keuring en plasing van 'n werknemer kan as 'n kontinue proses

gesien word waartydens 'n werknemer aangestel word. Vir die doeleindes van hierdie funksionele analise sal die stappe egter in isolasie van mekaar bespreek word.

3.4.2.1 Werwing

Swanepoel *et al.* (2000:291) definieer *werwing* as daardie aktiwiteite in MHB wat onderneem word ten einde genoegsame kandidate te lok wat oor die nodige potensiaal, bevoegdhede en eienskappe beskik om poste te vul en die organisasie in staat te stel om sy doelwitte te bereik. Verskillende bronne en metodes van werwing kan benut word. Gerber *et al.* (1998:98-99) onderskei tussen interne en eksterne bronne. Voorbeelde van interne bronne is huidige werknemers, posadvertensies, personeelrekords en vaardigheidsbanke. Werther en Davis (1996:190-191) verwys na 'n verdere interne bron, te wete die "terugkoop" wat werknemers wat die organisasie verlaat. Gerber *et al.* (1998:99-100) verwys na eksterne bronne soos indiensnemingsagentskappe, talentsoek ("head-hunting"), toevallige aansoekers, verwysings, professionele verenigings, advertensies en kampuswerwing. Tyson en York (2000:110) dui ook die internet aan as 'n werwingsbron.

3.4.2.2 Keuring

Grobler *et al.* (2002:174) definieer *keuring* as die proses waardeur die individu wat die mees geskik is om 'n bepaalde pos te vul, gekies word. Cushway (1994:39) wys op die belangrikheid van 'n akkurate posbeskrywing en posspesifikasie as hulpmiddels tydens die keuringsproses ten einde duidelikheid te hê oor die vereistes wat aan die posbeker gestel gaan word. Swanepoel *et al.* (2000:316) onderskei tussen die volgende sewe fases in die keuringsproses, naamlik die voorlopige onderhoud, invul van 'n aansoekvorm waarop persoonlike besonderhede verlang word, toetsing, onderhoud, kontrole van referente, mediese ondersoek en die werksaanbod.

3.4.2.3 Plasing

Na aanvaarding van die werksaanbod sal die kandidaat geplaas word in die pos waarvoor aansoek gedoen is. Cloete (1993:183) stel dit as 'n vereiste dat werknemers in poste geplaas word wat hul persoonlikhede en kwalifikasie die beste pas. Gerber *et al.* (1998:122) is verwys ook na 'n ander dimensie van *plasing*, naamlik dat dit as 'n breër proses beskou kan word “waarin 'n aansoeker vir meer as een pos oorweeg kan word.” Werther en Davis (1996:261) dui verder aan dat plasing die toewysing of hertoewysing van 'n werknemer in 'n nuwe pos kan wees. In hierdie verband kan plasing deur middel van bevordering, oorplasing of verlaging in posvlak plaasvind.

3.4.2.4 Induksie/sosialisering

Die begrippe *induksie*, *sosialisering* en *oriëntering* word deur sommige literators as wisselterme gebruik. In hierdie dui verband Grobler *et al.* (2002:206) aan: “Induction, which is also known as orientation or socialisation, is the process of integrating the new employee into the organisation and acquainting him or her with the details and requirements of the job.” Cloete (1993:192) gebruik die begrippe inlywing en oriëntering as synde dieselfde proses te verteenwoordig. Ander skrywers soos Pieters (1998:181) en Werther en Davis (1996:255-256) onderskei egter tussen die begrippe, en meld laasgenoemde dat *sosialisering* die deurlopende proses is waardeur 'n werknemer die waardes, norme en sienswyses van andere in die organisasie leer verstaan en aanvaar, en vorm dit deel van die proses van *oriëntering*. Breedweg gestel, verwys die drie begrippe egter na 'n algemene oriëntasie van die werksaamhede van die organisasie, en kan dit volgens Gerber *et al.* (1998:135) aspekte insluit soos 'n oorsig van die onderneming, beleid en prosedures, vergoeding, byvoordele, veiligheid, arbeidsverhoudinge, fasiliteite, ekonomiese faktore, funksies, take en verantwoordelikhede, besigtiging van die werksplek en bekendstelling aan werknemers.

3.4.3 Benutting en instandhouding van die organisasie se menslike hulpbronne

Volgens die Swanepoel-model is dit die tweede subproses van die aktiveer, lei en rig die MHB stelsel proses, en volg dit op die verkryging van die benodigde hulpbronne subproses. Die voorgaande subproses het die aspekte rakende die aanstelling van die werknemer behandel, en in hierdie subproses word daar gelet op die funksies wat uitgevoer word ten einde die werknemer effektief te benut.

3.4.3.1 Prestasie-evaluering en -bestuur

Die eerste faset van hierdie subproses behels *prestasie-evaluering* en *-bestuur*. Swanepoel *et al.* (2000:406) definieer prestasie-evaluering as die formele en sistematiese proses waardeur werksverwante sterk- en swakpunte van werknemers geïdentifiseer, gemeet, opgeteken en ontwikkel word. Prestasie-bestuur is volgens Swanepoel *et al.* (2000:410) 'n meer omvattende begrip as prestasie-evaluering, en kombineer dit 'n aantal verwante take soos monitering, "coaching", terugvoering, inligting-insameling asook die assessering van die werknemer se werk (prestasie-evaluering). Grobler *et al.* (2002:260) sluit hierby aan en toon aan dat instrumente soos beloningstelsels, posontwerp, leierskap en opleiding saam met prestasie-evaluering benut moet word as 'n omvattende benadering tot prestasie in die konteks van totale kwaliteitsbestuur ("TQM"). Armstrong (1995:440) verwys na 'n sogenaamde teksboek model vir 'n prestasie-bestuur stelsel wat deur Bevan en Thompson (1991) ontwikkel is, en uit die volgende aspekte bestaan:

- Die organisasie het 'n gedeelde visie van sy doelwitte wat aan alle werknemers gekommunikeer word.
- Die organisasie stel individuele prestasie-teikens wat verwant is aan beide die operasionele eenheid as die breër organisasie doelwitte.
- Die vordering met betrekking tot die bereiking van hierdie teikens word gereeld formeel beoordeel.
- Die beoordelingsproses word benut om behoeftes aan opleiding en ontwikkeling te identifiseer asook prestasies te beloon.

- Dit evalueer die effektiwiteit van die totale proses en die bydrae daarvan tot die algehele prestasie ten einde voorsiening te maak veranderinge en wysigings.

3.4.3.2 Opleiding en ontwikkeling

Armstrong (1995:491-492) definieer *ontwikkeling* as 'n proses waardeur 'n persoon se vermoëns en potensiaal deur die voorsiening van leer en opvoedkundige ervarings gerealiseer word. *Opleiding* word na verwys as die beplande en sistematiese modifisering van gedrag deur geleenthede vir leer, instruksies en programme wat individue in staat stel om vlakke van kennis, vaardigheid en bevoegdheid te bereik ten einde hul werk effektief te kan uitvoer. Werther en Davis (1996:282) onderskei tussen die begrippe op grond van die tydspek deur aan te toon dat opleiding 'n werknemer in staat stel om sy huidige verantwoordelikhede na te kom, en ontwikkeling die werknemer voorberei om sy/haar toekomstige verantwoordelikhede na te kom. Swanepoel *et al.* (2000:495) verwys na ontwikkeling as 'n breë term wat verband hou met opleiding, opvoeding en ander doelbewuste en onbewuste vorme van leer wat algemene groei in die hand werk. Grobler *et al.* (2002:314-315) identifiseer sewe hoofdoelwitte ten opsigte van opleidings- en ontwikkelingsprogramme, naamlik die verbetering van prestasie, opskerpings van vaardighede, uitskakeling van verouderde praktyke, oplossing van organisatoriese probleme, oriëntering van nuwe werknemers, voorbereiding vir bevordering en opvolging asook vir die bevrediging van behoeftes aan groei.

3.4.3.3 Loopbaanbestuur

Loopbaanbestuur word deur Grobler *et al.* (2002:354) omskryf as die proses waardeur doelwitte, planne en strategieë ontwerp en geïmplementeer word om MHB praktisyns en bestuurders in staat te stel om behoeftes aan mensekrag te bevredig en individue in staat te stel om hul loopbaan doelwitte te bereik. Gerber *et al.* (1998:138) deel loopbaanbeplanning en loopbaan ontwikkeling in as subkomponente van loopbaanbestuur. Loopbaanbeplanning word omskryf "...as die proses waardeur 'n individu sy of haar werksituasie ontleed,

loopbaandoelwitte spesifiseer en verskeie middele beplan om hierdie doelwitte te bereik. Loopbaan ontwikkeling is "...formele optrede deur die onderneming om te verseker dat werknemers met die regte kwalifikasies en ondervinding beskikbaar is wanneer die onderneming hulle nodig het." (Gerber *et al.*, 1998:140). Volgens Grobler *et al.* (2002:354) is vier faktore bepalend vir die sukses van 'n organisasie se pogings tot loopbaanbestuur. Dit moet beplan word, topbestuur moet dit ondersteun en moet loopbaanbestuursprogramme nie deur administrators afgeskeep word nie. Die vierde faktor is van kritiese belang, en is dit dat die werkgever se loopbaan planne vir die werknemer versoenbaar moet wees met laasgenoemde se loopbaan aspirasies.

3.4.3.4 Vergoedingsbestuur en beloning

Vergoedingsbestuur behels die ontwerp, implementering, onderhoud, kommunikasie en evolusie van beloningsprosesse wat organisasies help om hul prestasie en doelwitte te bereik (Armstrong, 1995:577). Aspekte wat ten nouste saamhang met vergoedingsbestuur is die gradering van poste ten einde die vergoeding van 'n pos te bepaal (posevaluering) en werknemersvoordele.

Tyson en York (2000:185) definieer *posevaluering* as die proses wat ten doel het om die relatiewe waarde van poste te meet sodat die verhouding tussen die poste uitgedruk kan word in salaris- en loonskale, gebaseer op 'n logiese en ordelike stelsel. Die skrywers maak voorts ook die belangrike punt dat posevaluering gemik is op die onderskeid tussen poste en nie tussen mense nie. Volgens Swanepoel *et al.* (2000:540) is die Paterson-besluitnemingsbandmodel, die Hay-metode en die Peromnes-stelsel van poswaardering die stelsels wat die meeste in Suid-Afrika gebruik word. Gerber *et al.* (1998:204) maak ook melding van die Q-metode van die Nasionale Instituut vir Personeelnavorsing. Dit dien gemeld te word dat die Suid-Afrikaanse staatsdiens nie van een van die bovermelde stelsels gebruik maak nie, maar wel van die EQUATE-stelsel.

Grobler *et al.* (2002:411) onderskei tussen vyf tipes werknemersvoordele, naamlik dit wat deur wetgewing voorgeskryf word, aftree-voordele, betaling ten opsigte van tyd wat nie gewerk is nie, versekering en werknemersdienste.

Swanepoel *et al.* (2000:574) onderskei tussen kontant voordele en nie-kontant voordele. Kontant voordele sluit bonusse, toelaes en ander voordele soos oortydbetaling in. Nie-kontant voordele sluit aspekte in soos vervoer- en reisvoordele, akkommodasie, opgeskorte voordele soos pensioenfondse en versekering asook ander voordele soos selfone en goedkoop lenings.

3.4.3.5 Kollektiewe bedinging

Swanepoel *et al.* (2000:634) definieer *kollektiewe bedinging* as 'n proses wat genoodsaak word deur 'n konflik van behoeftes, belange, doelwitte, waardes, persepsies en ideologieë, maar wat berus op 'n gemeenskaplike basis van belange, waardeur werknemer(s) kollektiewes en werkgewer(s) kollektiewes, deur middel van deurlopende onderhandelinge en die toepassing van wedersydse druk, poog om 'n balans te verkry tussen die bevrediging van die behoeftes, doelwitte en belange van bestuur aan die eenkant en werknemers aan die ander kant. Volgens Grobler *et al.* (2002:515-516) bestaan kollektiewe bedinging uit twee breë en verwante prosesse, naamlik kontrak onderhandelinge en griewe hantering. Kontrak onderhandelinge behels aktiwiteite wat te doen het met die daarstelling van 'n kontrak tussen arbeid en bestuur waarin aspekte van die indiensneming verhouding, byvoorbeeld werksure en vergoeding, uitgespel word. Die hantering van die griewe aspek behels die juridiese meganismes vir optrede wat in stryd blyk te wees met die arbeidsooreenkomste.

3.4.3.6 Kommunikasie, motivering en leierskap

Volgens Tyson en York (2000:9) is *kommunikasie* die vloeï van inligting wat mense gebruik om boodskappe en bedoelings aan mekaar te stuur, en kan geen samewerkende menslike aksie sonder dit plaasvind nie. Dit is in baie gevalle die MHB personeel wat 'n sleutelrol speel in die ontwerp en instandhouding van goeie organisasie-wye kommunikasie wat van en na werknemers vloei. Dit vind plaas deur middel van afwaartse kommunikasie soos nuusbriewe en oriënteringssessies asook opwaartse kommunikasie soos klagte prosedures en elektroniese pos (Grobler *et al.* 2002:15). In paragraaf 2.2.6.2 word 'n meer gedetailleerde uiteensetting van hierdie aspek weergegee.

Gerber *et al.* (1998:269) beskryf *motivering* kortliks as “...die rigting van en volharding met individuele gedrag of optrede.” Armstrong (1995:150) meld dat gemotiveerde mense effektiewe bydraes in die werkplek maak omdat hulle van mening is dat hul pogings nodig is om beide hul eie belange as dié van die organisasie te bevorder.

Gerber *et al.* (1998:269) beskryf *leierskap* kortliks as “...die vermoë om ander te beïnvloed om vrywillig saam te werk.” Volgens Armstrong (1995:202) is die funksie van 'n leier om 'n gestelde taak uit te voer met behulp van 'n groep, en dat leiers en hul groepe dus interafhanklik van mekaar is. In paragraaf 2.2.6.3 word 'n meer gedetailleerde uiteensetting van hierdie aspek weergegee.

3.4.3.7 Gesonde verhoudings

Volgens Swanepoel *et al.* (2000:692) het bestuurders 'n verantwoordelikheid om te verseker dat die verhoudings tussen hulself en hul ondergeskiktes, tussen ondergeskiktes asook tussen werknemers en hul werk op so 'n vlak is dat dit bevorderlik is tot die sukses van die organisasie. Aktiwiteite en praktyke om werknemer verhoudings te bestuur kan derhalwe beskou word as dit wat gemik is op die verbetering van samewerking en die optimisering van konflik vlakke tussen kategorieë van werknemers, ongeag of daar vakbonde betrokke is of nie. Swanepoel *et al.* (2000:692-708) toon vyf sodanige aktiwiteite of praktyke aan, naamlik kommunikasie met werknemers, hantering van griewe, aanmoediging van werknemer betrokkenheid en deelname, dissiplinering en die toepassing van regverdige arbeidspraktyke.

'n Verdere aspek wat 'n rol speel ten opsigte van gesonde verhoudings in die werkplek, is die kwessie rondom beroepsgesondheid en veiligheid. Volgens Armstrong (1995:759) het gesondheids- en veiligheids- beleide en -programme ten doel om werknemers te beskerm teen gevare in die werkplek. In hierdie verband argumenteer Swanepoel *et al.* (2000:585-586) dat die bestuur van 'n organisasie nie net daarvoor verantwoordelik is om mense te werf, aan te stel en te vergoed nie, maar ook moet aantoon dat hulle omgee vir die algemene welsyn van die werknemers. In hierdie opsig word die begrip “employee wellness”

gebruik om te verwys na 'n holistiese benadering van die werkgewer om die fisiese, psigologiese en maatskaplike welstand van werknemers te bevorder. Aspekte hier van belang, is volgens Anthony *et al.* (1996:515-525) kumulatiewe trauma versteurings, chemikalieë, rook, sterftes en ongelukke, VIGS-kwessies en stres. Gerber *et al.* (1998:258-259) maak ook melding van alkoholisme en dwelmmisbruik. Volgens Grobler *et al.* (2002:450-451) kan sogenaamde “wellness” en werknemer bystandsprogramme benut word om probleme die hoof te bied en die welstand van werknemers te bevorder.

3.4.3.8 Verandering en transformasiebestuur

Volgens Swanepoel *et al.* (2000:751) beleef alle sektore in die Suid-Afrikaanse samelewing en besighede verandering en transformasie van buitengewone omvang, en het die bestuur van hierdie prosesse reeds 'n onlosmaaklike deel van organisasies se werksaamhede geraak. Faktore soos globalisering, verminderde tegnologiese siklusse, veranderinge in demografiese tendense, veranderende werker eise en kliënte behoeftes asook internasionale ekonomiese tendense en kompetisie is dryfvere in hierdie verband. Volgens Cornelius (1999:260) is die impak van inligtingstechnologie en regeringsbeleide verdere dryfvere wat 'n rol speel.

Volgens Armstrong (1985:277) is MHB spesialiste deurgaans betrokke in prosesse van veranderingsbestuur, en kan hulle 'n sterk invloed uitoefen as hulle die prosesse, stelsels en intervensies betrokke by verandering verstaan. Hulle kan die proses van veranderingsbestuur fasiliteer indien hulle, onder andere, kan aandui waar verandering nodig is, behulpzaam is in die artikulering van die menslike aspek in verandering en kan analiseer hoe mense daarop sal reageer.

3.4.4 Beheer oor die menslike hulpbronbestuurstelsel

Dit is belangrik dat beheer oor enige stelsel uitgevoer word, en word daar in die laaste proses in die Swanepoel-model hiervoor voorsiening gemaak, en bestaan dit uit die toepassing van dissipline, werknemer houdingsopnames, MHB oudits en menslike hulpbronne inligting.

3.4.4.1 Toepassing van dissipline

Gerber *et al.* (1998:368) meld dat 'n gedragskode en reëls wat op alle werknemers in die organisasie, van die hoogste tot die laagste vlak, van toepassing is en nougeset deur almal nagekom word, in enige organisasie moet bestaan. Volgens Werther en Davis (1996:515-516) is *dissipline* "...management action that encourages compliance with organizational standards". Twee tipes dissipline kan onderskei word, te wete voorkomende en korrektiewe dissipline. Voorkomende dissipline is aksies wat geneem word om werknemers aan te moedig om reëls na te kom sodat oortredings verhoed kan word. Korrektiewe dissipline is 'n aksie wat op die verbreking van reëls volg, soos 'n waarskuwing.

3.4.4.2 Werknemer houdingsopnames

'n *Houdingsopname* is 'n sistematiese metode om uit te vind wat werknemers van 'n organisasie dink. Opnames kan deur middel van onderhoude geskied, maar word vraelyste meermale benut. In 'n tipiese houdingsopname word gepoog om uit te vind wat werknemers se opinies is rakende aspekte soos werksomstandighede, toesighouding en MHB beleide (Werther en Davis, 1996:513-514). Volgens Armstrong (1995:731-732) kan vraelyste ook benut word om, onder andere, potensiële gevaarareas te identifiseer, spesifieke probleme te diagnoseer, opleiding te evalueer en die moraal in verskillende dele van die organisasie met mekaar te vergelyk.

3.4.4.3 Menslike hulpbronbestuur oudits/evaluerings

Anthony *et al.* (1996:99) definieer 'n *MHB oudit* as 'n studie van die MHB eenheid om die effektiwiteit en doeltreffendheid daarvan te bepaal. 'n Oudit kan onderneem word wanneer bestuur van mening is dat sekere programme nie aan gestelde doelwitte voldoen nie, of om te bepaal watter programme of poste elimineer kan word indien 'n organisasie sy werksaamhede wil afskaal. Volgens Gerber *et al.* (1998:88) kan 'n oudit klem lê op die mate waartoe die MHB komponent se strategie dié van die organisasie ondersteun, die doeltreffendheid

van sy struktuur en tot watter mate die komponent se personeelbesetting en beleid versoenbaar is met sy doel in die organisasie. Volgens Werther en Davis (1996:560) hou 'n oudit ten voordele in dat dit, onder andere, die bydraes van die MHB komponent tot die organisasie identifiseer, die komponent se funksies en verantwoordelikhede ophelder en eenvormige MHB beleide en praktyke stimuleer.

3.4.4.4 Menslike hulpbronne inligting

Swanepoel *et al.* (2000:779) meld dat, soos wat daar in die inligtingsera in beweeg word, daar al hoe groter druk op organisasies geplaas word om leer kulture te ontwikkel en dat die generering van kennis en leer tot 'n groot mate afhang van inligting. Alle besluite in organisasies, asook dié ten opsigte MHB, moet op inligting gebaseer wees. Ten opsigte van MHB inligting is die aspekte van navorsing, evaluering en inligtingstelsels van belang.

Volgens Grobler *et al.* (2002:16) kan daar onderskei word tussen basiese en toegepaste navorsing. Basiese navorsing word onderneem om kennis oor 'n bepaalde area te bevorder of inligting oor enige onderwerp in te samel. Toegepaste navorsing, daarenteen, word onderneem ten einde 'n spesifieke probleem op te los, en kan die resultate daarvan onmiddellik toegepas word.

Ten opsigte van die evaluering van MHB moet daar op gelet word dat presiese akkurate meting nie verwag kan word nie omdat verskeie onbeheerbare veranderlikes deel uitmaak van die meting. Voorts is elke organisasie uniek met betrekking tot sy grootte, waardes, kultuur en personeelsamestelling, en sal elke evalueringstelsel dus uniek moet wees (Swanepoel *et al.*, 2000:785).

Volgens Kossek en Block (2000:7.6) bestaan 'n menslike hulpbron inligtingstelsel uit meer as net gerekenariseerde tegnologie. Dit sluit ook organisatoriese praktyke en beleide en papier-gebaseerde vorme van inligtingsvloei en besluitnemingsprosedures in. Vyf tipes inligtingstelsels ten opsigte van menslike hulpbronne word onderskei, naamlik ten opsigte van:

- Uitvoerende ondersteuning.
- Bestuursrapportering.
- Transaksie prosessering.
- Besluitnemingsondersteuning.
- Werksvloei.

3.5 Strukturele dimensie van menslike hulpbronbestuur

In die voorafgaande afdelings van hierdie hoofstuk is die begrip MHB gedefinieer en 'n funksionele analise daarvan op grond van geselekteerde literatuur gedoen. In hierdie gedeelte sal daar gelet word op bepaalde perspektiewe vanuit die literatuur rakende die strukturering van die MHB funksie in organisasies, en sal daar ook enkele modelle in hierdie verband aan die leser voorgehou word. Laastens sal daar enkele opmerkings gemaak word oor die toekomstige rol en struktuur van die MHB funksie in 'n organisasie.

Volgens Swanepoel *et al.* (2000:253) kan die MHB komponente van organisasies verskil op grond van faktore soos die grootte van die organisasie, die tipe industrie waarin die organisasie dit bevind en die filosofieë en strategieë van die organisasie se bestuur. Armstrong (1995:107) meld verdere faktore in hierdie verband, naamlik die mate waartoe die MHB funksie gedentraliseer is en die tipe mense wat in diens geneem word. Uiteraard sal die tipe industrie en strategieë van die organisasie se bestuur 'n invloed op die laasgenoemde twee faktore uitoefen. Werther en Davis (1996:14) argumenteer dat 'n MHB komponent saam met die organisasie groei, en sal die komponent se werksaamhede, soos wat die organisasie groei, al hoe meer gespesialiseer raak en hoogs gespesialiseerde subkomponente ontwikkel wat 'n wye spektrum van dienste aan die organisasie lewer. Grobler *et al.* (2002:18) meld dat groot multi-nasionale maatskappye se MHB funksie gewoonlik gedentraliseer word na die spesifieke afdelings wat in verskillende lande kan wees, en dat wye diskresies aan hierdie gedentraliseerde komponente gegee word. Dit is egter belangrik om daarop te let dat die korporatiewe beleid en raamwerk waarin die MHB werksaamhede plaasvind, vanuit die sentrale komponent op hoofkantoor gerig sal word.

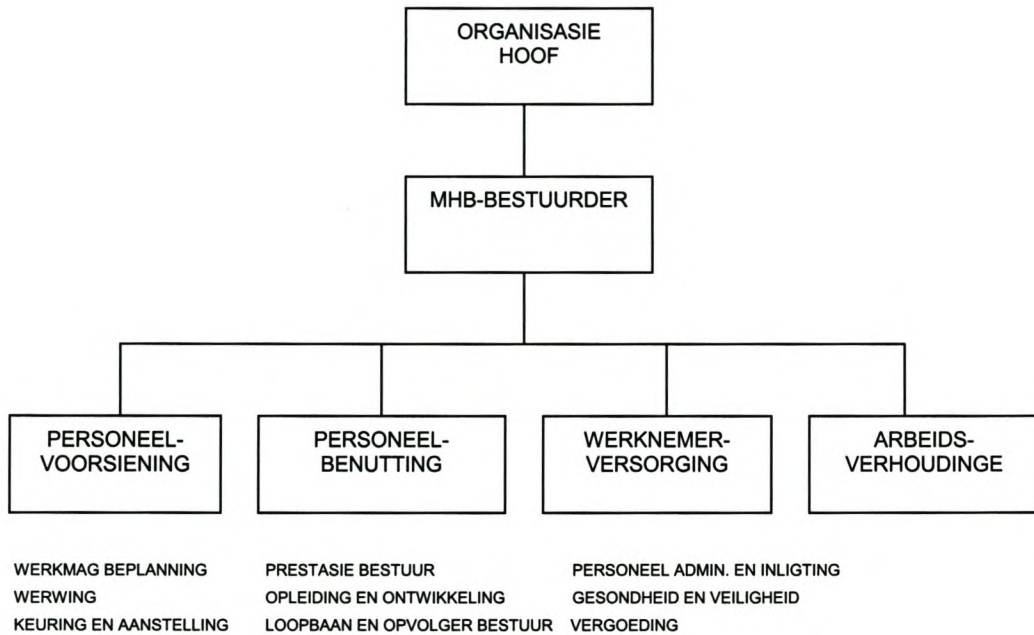
Uit die bestudeerde literatuur blyk dit duidelik dat die MHB komponent direk onder die hoof van die organisasie behoort te ressorteer (Armstrong, 1995:107, Gerber *et al.*, 1998:17 en Grobler *et al.*, 2002:17). Armstrong (1995:107) argumenteer verder dat die hoof van die komponent deel van die topbestuur moet uitmaak en derhalwe ook sal deelneem aan die strategiese bestuur van die organisasie. In hierdie verband is Anthony *et al.* (1996:16) van mening dat indien die hoof van die MHB komponent 'n impak wil maak op die organisasie, hy/sy 'n goeie rapport moet ontwikkel met die hoof van die organisasie. Ten einde hierdie verhouding te bou moet die MHB hoof ten nouste betrokke raak by die werksaamhede van die organisasie, finansiële gevolge van MHB beleide antisipeer en objektief in sy/haar advies aan die hoof van die organisasie wees.

Bo-en-behalwe die plasing van die MHB komponent hierbo bespreek, verskaf Armstrong (1995:107-108) verdere riglyne wat in ag geneem behoort te word met betrekking tot die organisering van die MHB komponent. In 'n gedesentraliseerde opset behoort eenhede vir die uitvoering van hul eie MHB funksies verantwoordelik te wees, maar soos reeds vermeld, moet die beleidsaspekte en raamwerke vanaf die sentrale komponent voorsien word. Voorts behoort die sentrale komponent in 'n gedesentraliseerde opset ook net oor 'n kern personeel te beskik wat hulle besig hou met beleidsaangeleenthede. Laastens sal die tipe funksies asook die wyse waarop dit uitgevoer word, 'n bepalende invloed op die struktuur uitoefen. Hiermee word bedoel dat bepaalde dienste uitgekontraakteer kan word en sal dit 'n impak op die stukturering van die MHB komponent hê. In 'n ander geval kan bepaalde funksies afgewentel word na lynbestuurders en sal die MHB komponent in so 'n geval sterk klem lê op konsultasie, en sal dat dit 'n impak hê op die struktuur. Die sleutelaspek rakende die stukturering van die MHB komponent is dat dit so gestruktureer behoort te word dat dit in staat is om te voldoen aan die eise om advies en dienslewering aan die organisasie.

Verskeie modelle word in die literatuur aangetoon, en sal twee sodanige modelle kortliks onder die loep geneem word. Die modelle is dié van Swanepoel *et al.* (2000) ("Swanepoel-organisasiemodel") wat vier subkomponente aandui en

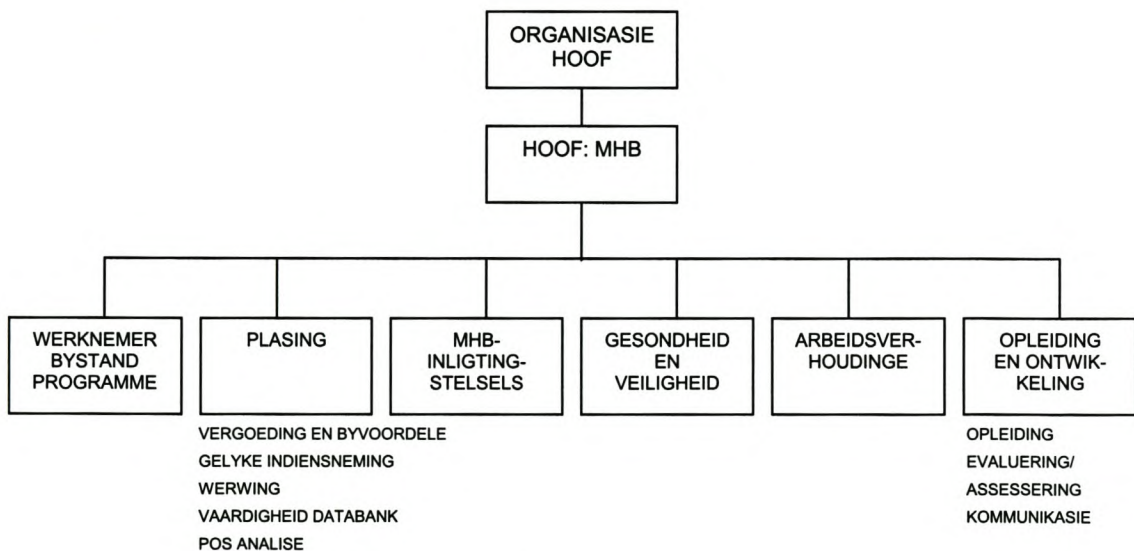
Grobler *et al.* (2002) ("Grobler-organisasiemodell") wat die MHB komponent in ses subkomponente verdeel.

Figuur 3.3: Swanepoel-organisasiemodell



Bron: Model aangepas uit Swanepoel *et al.* (2000:254).

Figuur 3.4: Grobler-organisasiemodell



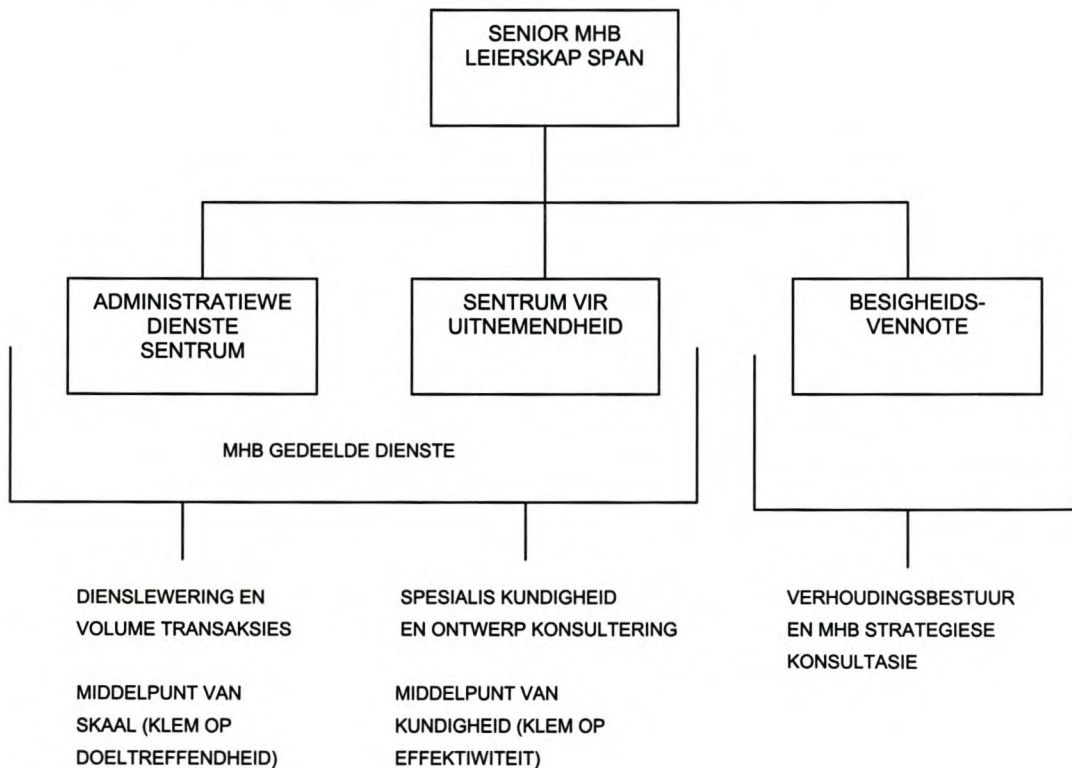
Bron: Model aangepas uit Grobler *et al.* (2002:17).

Soos afgelei uit die voormelde twee organisasie-modelle, is daar verskillende benaderings wat gevolg word in die ontwerp van modelle. Die modelle vervat dieselfde funksies, maar word bepaalde funksies per model beklemtoon. Die Swanepoel-organisasiemodel bestaan uit vier gedefinieerde areas wat volgens 'n prosesbenadering ontwerp is, en maak dit in hierdie verband voorsiening vir komponente wat verantwoordelik is vir die voorsiening van personeel en die benutting van personeel, asook twee spesialis komponente wat na die aspekte van werknemersversorging en arbeidsverhoudinge omsien. Die Grobler-organisasiemodel is nie proses gedrewe nie, en dui die indeling van subkomponente op 'n bepaalde fokus. Die model is ook tekenend van dié van 'n groot organisasie wat al hoe meer gespesialiseerd raak ten opsigte van die funksies wat dit verrig, soos deur Werther en Davis (1996:14) uitgewys. In hierdie verband maak dit voorsiening vir subkomponente Opleiding en Ontwikkeling asook Gesondheid en Veiligheid, terwyl die Swanepoel-model hierdie funksies nie as subkomponente aandui nie, maar as onderdele van subkomponente. Hierdie verskille kan ook geëvalueer word teen die agtergrond van die gemelde faktore wat 'n rol speel in die strukturering van organisasies, te wete die grootte van die organisasie, die tipe industrie waarin die organisasie dit bevind en die filosofieë en strategieë van die organisasie se bestuur. Die aanname word gemaak dat die modelle ontwerp is met privaat organisasies in gedagte, en sal die genoemde faktore 'n daadwerklike verskil tussen verskillende organisasies se MHB strukture fasiliteer. Ten opsigte van staatsdiensstrukture behoort die grootte-faktor die belangrikste verskil tussen modelle tot gevolg te hê.

Volgens Brewster *et al.* (2003:280) verander die werksomgewing voortdurend, en ontstaan die vraag oor hoe die toekomstige werksplek daarna sal uitsien en wat die impak daarvan op die MHB praktisyn en die MHB komponent gaan wees. Brewster *et al.* (2003:288) verwys in hierdie verband na die navorsing van Ulrich, Brockbank, Yeung en Lake (1995), wat 'n drie-domein raamwerk vir die konseptualisering van MHB bevoegdhede ontwikkel het. Hierdie raamwerk bestaan uit die kennis van die besigheid, die lewering van MHB praktyke en die bestuur van veranderingsprosesse.

Brewster *et al.* (2003:289-290) dui aan dat die MHB komponent omvangryke herstrukturering sal moet ondergaan om die veranderinge in die werksomgewing te bowe te kom en suksesvol te kan funksioneer in die toekoms. 'n Evolusionêre wegbeweeg het begin plaasvind vanaf die tradisionele funksionele model na 'n span model. Waar die tipiese MHB organisasie-model uit 'n hoof met subkomponente vir funksies soos vergoeding en voordele bestaan het, lyk die nuwe opkomende model soos 'n stoel met drie bene, en word dit hieronder aangetoon.

Figuur 3.5: Nuwe opkomende menslike hulpbronbestuur organisasie-model



Bron: Model aangepas uit Brewster *et al.* (2003:290).

Die drie bene van die model bestaan uit 'n administratiewe dienste sentrum, 'n sentrum vir uitnemendheid en besigheidsvennote. Die administratiewe sentrum is verantwoordelik vir die prosessering van die betaalrol, voordele en ander administratiewe aangeleenthede. Die sentrum vir uitnemendheid fokus op ontwerp en sal lynbestuurders as kliënte hê. Die derde been bestaan uit MHB

besigheidsvennote. Hierdie werknemers sal optree as konsultante en beplanners en die besigheid koppel met toepaslike programme.

3.6 Slot

Volgens Anthony *et al.* (1996:9) het MHB evolusionêr vanaf die bestaan van die ambag-stelsel in die jare 1600-1700 ontwikkel tot MHB soos wat dit vandag vergestalt word.

Die begrippe personeelbestuur en MHB is moeilik om duidelik te definieer en heg verskillende literatoure 'n verskeidenheid betekenis daaraan. 'n Onderskeid tussen die twee begrippe kan getref word op grond van MHB se fokus op strategiese, beleidmakende en langtermyn perspektiewe, teenoor personeelbestuur se fokus op administrasie, implementering van beleid, afdwinging van reëls en regulasies en reaktiewe aard. 'n Vierledige rol van MHB, naamlik as strategiese vennoot, administratiewe ekspert, veranderingsagent en werknemer kampioen kan geïdentifiseer word.

Verskillende modelle in die literatuur is geïdentifiseer met die oog op die maak van 'n funksionele analise van MHB. Die Swanepoel-model, wat uit drie hoofasette, te wete beplanning, aktivering en beheer bestaan is gekies om as 'n raamwerk te dien op grond waarvan 'n funksionele analise van MHB gemaak kan word. Voormelde analise maak voorsiening vir twintig aktiwiteite wat die volle spektrum van MHB dek.

MHB komponente van organisasies kan verskil op grond van faktore soos die grootte van die organisasie, die tipe industrie waarin die organisasie dit bevind, die filosofieë en strategieë van die organisasie se bestuur, die mate waartoe die funksie gedentraliseer is en die tipe mense wat in diens geneem word. Die stelling word gemaak dat die MHB komponent direk onder die hoof van 'n organisasie behoort te ressorteer, en in gevalle waar die funksie gedentraliseer is, die beleid deur die sentrale komponent gestel moet word. Verskillende benaderings kan gevolg word in die strukturering van 'n MHB komponent, en sal die bovermelde faktore 'n rol speel ten opsigte hiervan.

Die werksomgewing verander voortdurend, en het hierdie veranderinge 'n invloed op die wyse waarop MHB aktiwiteite uitgevoer en gestruktureer word. 'n Evolusionêre wegbeweeg het begin plaasvind vanaf die tradisionele funksionele model na 'n span model. Brewster *et al.* (2003:290) dui 'n toekomstige model vir MHB aan wat bestaan uit 'n administratiewe dienste sentrum, 'n sentrum vir uitnemendheid en besigheidsvennote.

Hierdie hoofstuk sluit die literatuurstudie gedeelte van hierdie verhandeling af, en word daar nou beweeg na die ontwikkeling van 'n generiese MHB model vir die WKPA. In hierdie opsig gaan daar in die volgende hoofstuk gelet word op die geskiedenis en huidige scenario ten opsigte van MHB in die WKPA, waarna daar in die opeenvolgende hoofstuk gelet gaan word op die regulatoriese raamwerk waarbinne die MHB funksie verrig word.

HOOFSTUK 4

WES-KAAPSE PROVINSIALE ADMINISTRASIE: 'N GEVALLESTUDIE

4.1 Inleiding

In hierdie hoofstuk word eerstens gepoog om 'n geskiedkundige oorsig van die WKPA, met spesifieke verwysing na die MHB funksie, te weergee, waarna aandag geskenk sal word aan die huidige opset met betrekking tot die MHB funksie.

4.2 Beknopte historiese oorsig van die Wes-Kaapse Provinsiale Administrasie

Die inhoud vervat in die onderhawige paragrawe met betrekking tot die historiese oorsig van die WKPA geskied aan die hand van inligting wat deur die navorser ingewin is tydens 'n persoonlike onderhoud op 16 Julie 2003 met L.L. Groenewald van die WKPA se Hoofdirektoraat Menslike Hulpbronbestuur.

Die WKPA, soos wat dit vandag daarna uitsien, is die produk van verskeie verwickelinge op die staatkundige terrein in Suid-Afrika. Die toenmalige Kaapse Provinsiale Administrasie (KPA) het met ingang 1994 bestaan uit vier Takke, te wete Hospitaal- en Gesondheidsdienste, Gemeenskapsdienste, Paaie en Verkeersadministrasie asook Algemene Provinsiale Dienste. Die KPA het binne die raamwerk van die destydse staatkundige bedeling die huidige Wes- en Noord-Kaap Provinsies, 'n gedeelte van die huidige Oos-Kaap Provinsie asook 'n klein gedeelte van die huidige Noord-Wes Provinsie bestuur. Die welsyn-, plaaslike bestuur- en behuising-funksies is ten behoeve van die swart bevolking as komponente binne die Tak Gemeenskapsdienste bestuur (ten opsigte van die ander bevolkingsgroepe is hierdie funksies deur die voormalige Eie Sake Administrasies uitgevoer), terwyl die werke en natuurbewaringsfunksies deel uitgemaak het van die Tak Algemene Provinsiale Dienste. Die MHB funksie is

ook sentraal vanuit die die Tak Algemene Provinsiale Dienste aan die ander Takke gelewer.

Met ingang 1 April 1994 het die Eie Sake Administrasies en die KPA gealmagameer. Dit het tot gevolg gehad dat die komponente van die voormalige drie Eie Sake Administrasies in die KPA se geografiese gebied by dié van die KPA gevoeg is, byvoorbeeld streekkantore van die voormalige Administrasie: Volksraad en Raad van Afgevaardigdes. Ten opsigte van die voormalige Raad van Verteenwoordigers (RVV) was die amalgameering omvangryk van aard, want nie net was die streekkomponente betrokke nie, maar ook die hoofkantoor te Kaapstad. Die hoofkantore van die ander Eie Sake Administrasies was elders in die land gesetel, en ten einde die verskuiwing van personeel tot die minimum te beperk, is die werkswyse gevolg dat die RVV se ondersteunende komponente op hoofkantoor, met inbegrip van die MHB funksie, ten behoeve van al die Eie Sake Administrasies met die KPA gealmagameer het. Die RVV se MHB komponente, Onderwys uitgesluit, is derhalwe ingelyf by die sentrale MHB komponent van die KPA.

Met ingang 1 Julie 1994 het die WKPA tot stand gekom, nadat die KPA se hoofkantoor komponente proporsioneel op grond van 'n vasgestelde formule onderverdeel is tussen die Wes-Kaap-, Oos-Kaap-, Noord-Kaap- en Noord-Wes-Provinsies, en die streekkomponente van die KPA wat in die geografiese areas van die gemelde Provinsies geleë was, daarby ingelyf is. Insgelyks het nuwe funksies bygekome, byvoorbeeld landbou asook veiligheid en sekuriteit, en is die sentrale Departement van Landbou se streekkomponent in die Wes-Kaap by die Provinsie ingedeel. Met die uitsondering van die Departement van Onderwys het die MHB komponent van die Departement van Korporatiewe Dienste vanuit 'n sentrale opset 'n MHB diens aan al die Departemente gelewer. In 1996 het die Departement van Gesondheid ook sy eie MHB komponent verkry.

Tydens 1998 is die MHB funksie in die Hoofdirektoraat MHB in drie Direkorate, te wete Personeelbestuur, Arbeidsverhoudinge en die Kaapse Administratiewe Akademie (opleiding en ontwikkeling) gestruktureer. Voormelde twee Direkorate het 'n diens aan al die departemente behalwe Onderwys en Gesondheid

gelewer, terwyl die Kaapse Administratiewe Akademie al die departemente bedien het. Die Direktoraat Personeelbestuur is funksioneel georganiseer in die Afdelings Mensekragbeplanning, Indiensnemingsadministrasie, Personeel-evaluering, Loopbaanbeplanning, Griewe en Wangedrag, Diensvoorwaardes asook Diensbeëindigings en Diensvoorwaarde-instandhouding.

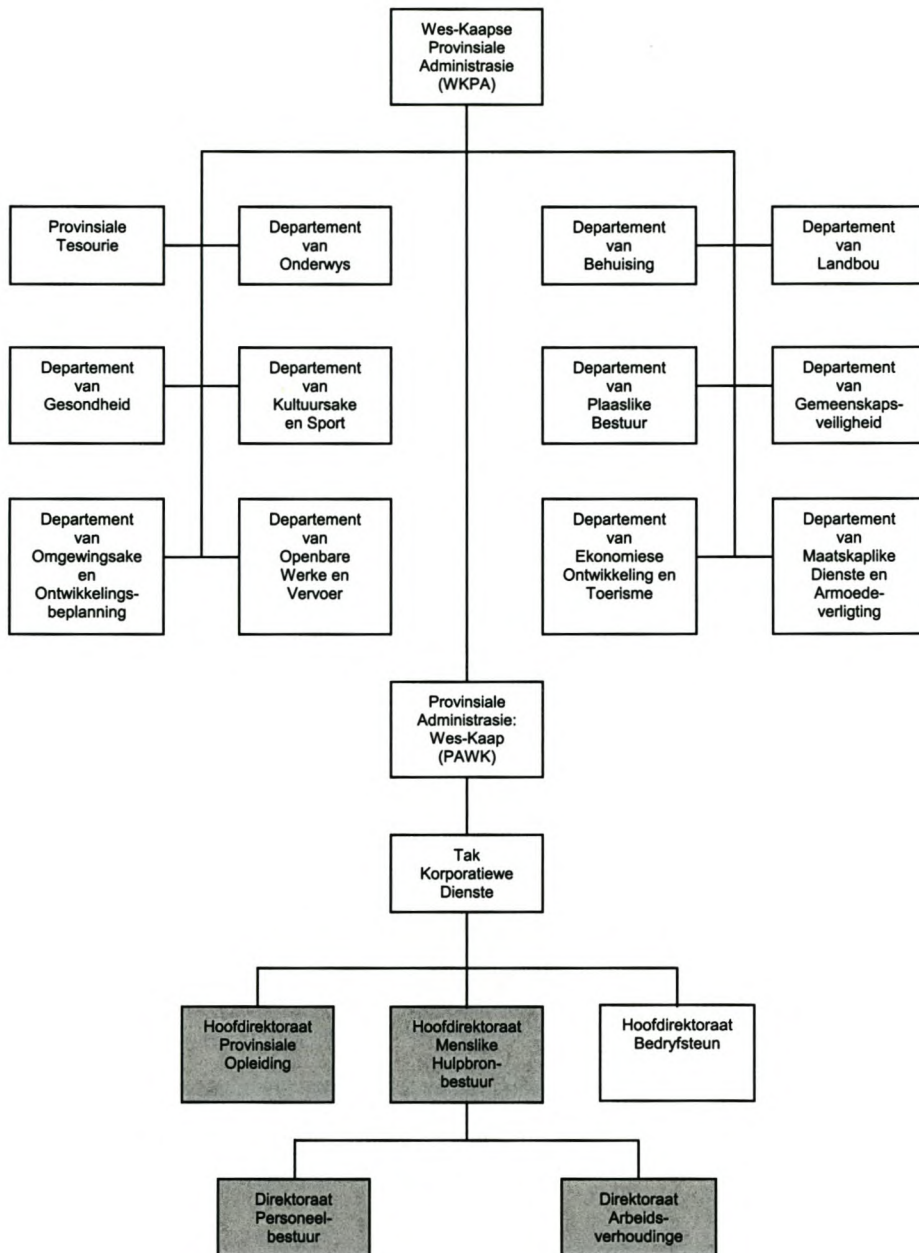
Die Direktoraat Personeelbestuur het, met die oog op die nuwe bestuursraamwerk, voorbereidings begin tref vir die desentralisering van sy werksaamhede. Hierdie proses is planmatig en gestruktureerd bestuur, en het as eerste stap die herstrukturering van die Direktoraat in komponente wat die volle spektrum personeelfunksies aan bepaalde departemente lewer, behels. In hierdie verband is daar byvoorbeeld 'n Seksie Maatskaplike Dienste en 'n Seksie Gemeenskapsveiligheid geskep wat gededikeerd 'n diens aan die bepaalde departemente gelewer het. Soos wat die betrokke Seksies selfstandig begin funksioneer het, is dit afgehaak van die sentrale komponent en geskep op die organisasie van die betrokke Departement. Hierdie proses is teen 1 Julie 2002 afgehandel. Die Direktoraat Personeelbestuur is omskep in 'n beleidskomponent, wat met inagneming van die Direkteur-generaal se rol soos vervat in die Staatsdienswet, 1994, 'n dwarsleggende beleids- en adviesdiens aan al die Departemente in die WKPA lewer, asook funksionele personeelopleiding voorsien. Die Direktoraat Arbeidsverhoudinge is ook omskep in 'n soortgelyke beleidskomponent, terwyl die Kaapse Administratiewe Akademie tydens die Transformasie 2000 proses losgemaak is van die Hoofdirektoraat MHB en opgradeer is na die Hoofdirektoraat Provinsiale Opleiding.

Op makro-vlak het die WKPA ook verskeie prosesse van departementalisering deurloop, en bestaan dit tans uit 13 departemente.

4.3 Huidige scenario

Die huidige departementalisasie-model vir die Wes-Kaap, wat voorsiening maak vir 13 verskillende Departemente, word met inbegrip van die sentrale MHB komponente in Figuur 4.1 aangetoon.

Figuur 4.1: Organisasiestruktuur van die WKPA met inbegrip van sentrale menslike hulpbronbestuur komponente



Nota: Sentrale MHB komponente geskakeer

Bron: Aangepas uit Suid-Afrika: 2003 (a)

Die Premier is die politieke hoof van die WKPA, en tree ook op as die uitvoerende gesag van die Provinsiale Administrasie: Wes-Kaap (PAWK), waarvan die Direkteur-generaal die departementshoof en rekenpligtige beampte

is. Die 12 ander departemente ressorteer elkeen onder 'n Minister wat die uitvoerende gesag is, met 'n departementshoof as rekenpligtige beampte.

Die rol en funksies van die verskillende komponente in Figuur 4.1 aangetoon, behoort binne die konteks van die nuwe bestuursraamwerk waarbinne die staatsdiens funksioneer, verreken te word. In die vorige bedeling was die Direkteur-generaal die hoof en rekenpligtige beampte van die WKPA, en het die verskillende departementshoofde aangaande hul lynfunksies aan hom/haar gerapporteer. Ingevolge die nuwe bestuursraamwerk is die verskillende departemente bestuursselfstandig en rapporteer departementshoofde nie aan die Direkteur-generaal nie, maar wel aan hul betrokke Ministers (Robson, 1999:5-6). Departemente is dan ook verantwoordelik vir die uitvoering van hul eie MHB werksaamhede. Voorts kan die Direkteur-generaal hom/haar nie bemoei in die dag-tot-dag werksaamhede van departemente nie, of 'n plig wat ingevolge wetgewing aan 'n departementshoof opgedra is, verrig nie. Die Direkteur-generaal is ingevolge Artikels 7(3)(c) en 3(2)(a) van die Staatsdienswet, 1994, (soos gewysig), vir die volgende werksaamhede verantwoordelik:

- Sekretaris van die Kabinet.
- Inter- en intra-owerheidsverhoudings.
- Koördinering van departemente se handelinge en wetgewing.
- Strategiese leiding betreffende organisatoriese-, personeel-, opleiding- en arbeidsverhoudinge- aangeleenthede, inligtingsbestuur- en tegnologie asook transformasie-aangeleenthede.

(Staatsdienswet, 1994, soos gewysig)

In die voorhawige paragrawe is aangetoon dat departemente ingevolge die nuwe bestuursraamwerk bestuursselfstandig is en departementshoofde aan hul betrokke Ministers rapporteer. Lukraak toegepas kan sodanige bedeling daartoe lei dat departemente in isolasie tot mekaar optree. Ten einde te verseker dat die WKPA as 'n eenheid funksioneer, word daar 'n holistiese benadering tot bestuur binne die Provinsie gevolg. Ingevolge hierdie model word die WKPA as 'n eenheid, bestaande uit 'n aantal departemente, bestuur. In die praktyk vind hierdie benadering neerslag in geskeduleerde sittings van die provinsiale

hoofbestuur, bestaande uit departementshoofde onder voorsitterskap van die Direkteur-generaal, waartydens daar op grond van deelnemende bestuursbeginsels aandag geskenk word aan aangeleenthede wat die Provinsie as geheel raak, en word gekoördineerde optrede tussen departemente bevorder. (Robson, 1999:8). In hierdie konteks kom die Direkteur-generaal se rol ten opsigte van koördinerende en strategiese leiding, soos hierbo aangetoon, ook tot sy reg.

Soos vermeld het die Direkteur-generaal spesifieke verantwoordelikhede wat ten uitvoer gebring staan te word. Ter ondersteuning van die Direkteur-generaal in die uitvoering hiervan, beskik hy/sy oor 'n eie departement, naamlik die PAWK, soos aangetoon in Figuur 4.1. Ten einde die Direkteur-generaal in staat te stel om strategiese leiding te gee rakende personeel-, opleiding- en arbeidsverhoudinge-aangeleenthede, word 'n Hoofdirektoraat MHB met die Direktooraat Personeelbestuur en Arbeidsverhoudinge as onderbou, asook 'n Hoofdirektoraat Provinsiale Opleiding, op die PAWK se organisasie voorsien.

Die funksies van die Direktooraat Personeelbestuur kan as volg opgesom word:

- Ontwikkel en analiseer beleid.
- Lewer advies ten opsigte van beleid en voorskrifte.
- Moniteer en doen verslag oor dwarsleggende norme, standaarde en beleidsinisiatiewe.
- Verrig 'n PERSAL-ondersteuningsfunksie en aangeleenthede verbandhoudend met die voorsiening van menslike hulpbronne en statistiek.
- Bou kapasiteit rondom personeelaangeleenthede deur die ontwikkeling en aanbieding van funksionele opleidingsprogramme.

(Suid-Afrika: 2003 (b))

Die funksies van die Direktooraat Arbeidsverhoudinge kan as volg opgesom word:

- Formuleer, evalueer en moniteer beleid.
- Ontwikkel en implementeer strategieë om arbeidsonrus te voorkom.

- Lewer advies rakende beleidsaangeleenthede by die voorkoming en hantering van arbeidsonrus.
- Inisieer en bevorder opleiding.
- Bedryf die kollektiewe bedingingsproses.
- Lewer advies rakende griewe en wangedrag-aangeleenthede.
- Fasiliteer en koördineer dispute ooreenkomstig die versoenings en arbitrasieprosesse.

(Suid-Afrika: 2003 (b))

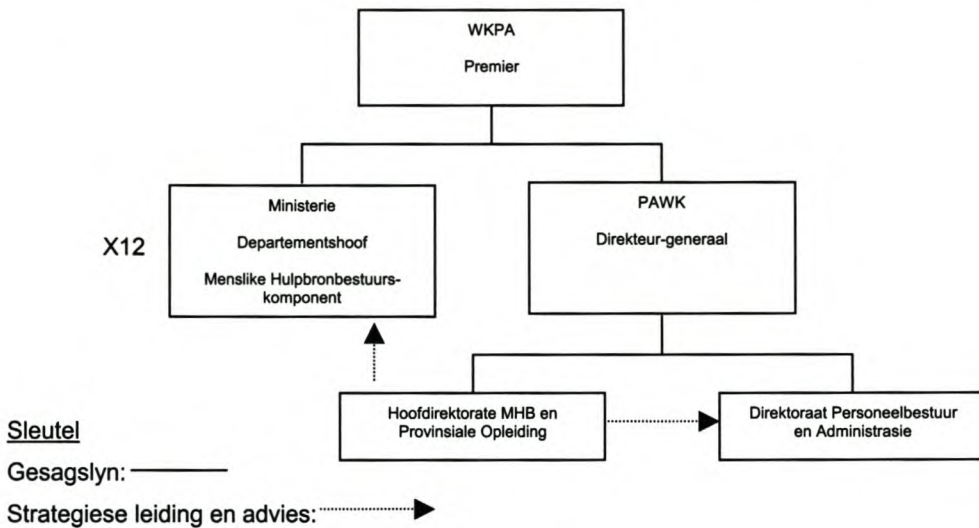
Die funksies van die Hoofdirektoraat Provinsiale Opleiding kan as volg opgesom word:

- Integreer en ontwikkel alle menslike hulpbronontwikkelingsaktiwiteite op strategiese vlak.
- Ontwikkel, bevorder en bied opleidingsprogramme aan.

(Suid-Afrika: 2003 (b))

Elke departement, insluitende die PAWK, beskik oor 'n MHB komponent wat verantwoordelik is vir die dag-tot-dag bestuur van die MHB funksie binne die betrokke departement. As sulks is daar 13 MHB komponente binne die WKPA, en lewer die Hoofdirektoraat MHB, soos organisatories aangedui in Figuur 4.1, namens die Direkteur-generaal 'n strategiese rigtinggewende beleid- en adviesdiens aan elkeen, insluitende aan die PAWK se eie MHB komponent. In die praktyk is daar dus drie MHB komponente in die PAWK, naamlik die Direktoraat Personeelbestuur en Administrasie wat die PAWK bedien, asook die Hoofdirektoraat MHB en Provinsiale Opleiding wat 'n strategiese diens ten opsigte van die hele WKPA lewer. Skematies word dit as volg deur die navorser voorgestel:

Figuur 4.2: Verhouding tussen sentrale en departementele menslike hulpbronbestuur komponente



4.4 Slot

Die WKPA, met sy 13 verskillende departemente, is die produk van verskeie verwickelinge op die staatkundige terrein in Suid-Afrika. Die Premier is die politieke hoof van die WKPA, en tree ook op as die uitvoerende gesag van die Provinsiale Administrasie: Wes-Kaap (PAWK), waarvan die Direkteur-generaal die departementshoof en rekenpligtige beampte is. Die 12 ander departemente het elkeen 'n Minister wat as die uitvoerende gesag optree, met 'n departementshoof as rekenpligtige beampte wat aan die betrokke Minister rapporteer. Bepaalde verantwoordelikhede word ingevolge die Staatsdienswet, 1994 (soos gewysig), aan die Direkteur-generaal opgedra, waarvan koördinering van departemente se handeling asook strategiese leiding rakende MHB aangeleenthede hier van belang is. Elke departement beskik oor 'n eie MHB komponent. 'n Strategiese rigtinggewende beleid- en adviesdiens word vanuit die PAWK deur die Hoofdirektorate MHB en Provinsiale Opleiding aan hierdie komponente gebied.

In die volgende hoofstuk sal die regulatoriese raamwerk waarbinne die MHB funksie in die staatsdiens uitgevoer word onder die loep geneem word, en generiese model ten opsigte waarvan departemente hul MHB funksies kan uitvoer, voorgelê word.

HOOFSTUK 5

MENSLIKE HULPBRONBESTUUR ORGANISERINGSMODEL

5.1 Inleiding

In hierdie hoofstuk word daar gepoog om eerstens die regulatoriese raamwerk waarbinne die MHB funksie plaasvind, te bespreek. In die tweede gedeelte sal 'n model waarvolgens die MHB funksie binne die WKPA gestruktureer word, voorgelê word, asook 'n generiese organisasiestruktuur ten opsigte van die geselekteerde departemente.

5.2 Regulatoriese raamwerk

In hierdie gedeelte word gepoog om 'n oorsig te bied van die regulatoriese raamwerk waarbinne die MHB funksie binne die Suid-Afrikaanse staatsdiens, en meer bepaald die Wes-Kaapse Provinsiale Administrasie, funksioneer. Die raamwerk is belangrik in die sin dat dit aandui welke funksies met betrekking tot MHB uitgevoer staan te word, en sal dit uiteraard 'n invloed uitoefen op die wyse waarop sodanige komponente gestruktureer moet word. In die onderhawige gedeelte sal daar klem gelê word op die Staatsdienswet, 1994 (soos gewysig), Staatsdiensregulasies, 2001 asook die Witskrif oor Menslike Hulpbronbestuur, (Kennisgewing 2011 van 1997), maar sal daar ook kortliks aandag geskenk word aan die ander wetgewing waarbinne die MHB funksie ten uitvoer gebring word.

5.2.1 Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika, 1996 (Wet 108 van 1996)

Die Grondwet is die beliggaming van die fundamentele beginsels waarvolgens die Suid-Afrikaanse staat regeer word. Geen ander wetgewing mag in konflik daarmee wees nie.

Ingevolge Hoofstuk 10, Artikel 195(1) moet publieke administrasie in die Suid-Afrikaanse staat beheers word deur die demokratiese waardes en beginsels soos verskans word in die Grondwet. Nege sodanige beginsels word in Artikel 195(1)(a-i) aangedui. Van belang vir MHB is Artikel 195(1)(h) ingevolge waarvan goeie MHB- en loopbaanontwikkeling-praktyke bevorder moet word ten einde die potensiaal in menslike hulpbronne te ontsluit. Voorts moet publieke administrasie ingevolge Artikel 195(1)(i) breedweg verteenwoordigend wees van die Suid-Afrikaanse bevolking, en moet indiensnemingspraktyke gebaseer word op vermoëns, objektiwiteit, regverdigheid en die behoefte om die wanbalanse van die verlede aan te spreek ten einde breë verteenwoordiging te verkry.

Ingevolge Artikel 197(2) moet indiensnemingsvoorwaardes geregleer word deur nasionale wetgewing, en is werknemers geregtig op 'n regverdigde pensioen soos geregleer deur die nasionale wetgewer. Ingevolge Artikel 197(3) mag geen werknemer in die staatsdiens bevoordeel of benadeel word op grond van party-politieke voorkeure nie. Ingevolge Artikel 197(4) is provinsiale regerings verantwoordelik vir die werwing, aanstelling, bevordering, oorplasing en ontslag van lede vir hul administrasies binne 'n raamwerk van eenvormige norms en standarde van toepassing op die staatsdiens.

5.2.2 Grondwet van die Wes-Kaap, 1997 (Wet 1 van 1998)

Die Wes-Kaapse Regering se verantwoordelikheid met betrekking tot menslike hulpbronne kry beslag in Hoofstuk 6 met die titel "Provinsiale Administrasie." Ingevolge Artikel 55 is die Wes-Kaapse Regering verantwoordelik, binne die raamwerk van eenvormige norme en standarde wat op die staatsdiens van toepassing is, vir die werwing, aanstelling, bevordering, oorplasing en ontslag van lede van die staatsdiens wat by die administrasie van die Wes-Kaap Provinsie betrokke is. Ingevolge Artikel 56 moet publieke administrasie in die Wes-Kaap beheers word deur die demokratiese waardes en beginsels wat in die nasionale Grondwet verskans is.

5.2.3 Staatsdienswet, 1994 (soos gewysig)

Die Staatsdienswet, 1994 (soos gewysig), gee beslag aan die beginsels vervat in die Grondwet waarvolgens die regering van die dag se wette en beleide uitgevoer staan te word. Die doel van die Wet is om voorsiening te maak vir die organisering en administrering van die staatsdiens, die reëling van die diensvoorwaardes, dienstermyne, dissipline, aftreding en ontslag van lede en verbandhoudende aangeleenthede.

Ten opsigte van MHB kan daar in die konteks van die WKPA vier belangrike rolspelers onderskei word in die Wet, naamlik die Minister van die Staatsdiens en Administrasie (Minister), uitvoerende gesagte (Premier en provinsiale ministers), die Direkteur-generaal asook departementshoofde.

5.2.3.1 Rol van die Minister van die Staatsdiens en Administrasie

Ingevolge Artikel 3(2)(a) is die Minister verantwoordelik vir:

- Die werksaamhede van, en organisatoriese reëlings in, die staatsdiens.
- Indiensnemings- en ander personeelpraktyke, met inbegrip van die bevordering van breë verteenwoordigendheid asook die bestuur en opleiding van menslike hulpbronne.
- Salarisse en ander diensvoorwaardes.
- Arbeidsverhoudinge.
- Transformasie en hervorming van die staatsdiens.

5.2.3.2 Rol van die uitvoerende gesag

Ingevolge Artikel 9 moet die aanstelling van 'n persoon of die bevordering of oorpasing van 'n beampte gedoen word deur die betrokke uitvoerende gesag, of deur 'n beampte aan wie sodanige gesag deur die uitvoerende gesag gedelegeer is. Voormelde handeling moet plaasvind binne die raamwerk van die Wet, Staatsdiensregulasies en kollektiewe ooreenkomste. In Artikels 10-15

word die aanstelling, bevordering, oorplasing en dienseindiging van personeel in besonderhede hanteer, en wel onder die volgende opskrifte:

- Kwalifikasies vir aanstelling (Artikel 10).
- Aanstellings en vulling van poste (Artikel 11).
- Aanstelling van departementshoofde (Artikel 12).
- Aanstelling van persone op grond van beleidsoorwegings (Artikel 12A).
- Aanstelling, oorplasing en bevordering op proef (Artikel 13).
- Oorplasings in staatsdiens (Artikel 14).
- Oorplasing en afstaan van amptenare (Artikel 15).
- Aftreding en indienshouding (Artikel 16).
- Ontslag van beamptes (Artikel 17).

5.2.3.3 Rol van die Direkteur-generaal

Die Direkteur-generaal, as hoof van die WKPA, is ingevolge Artikel 3(c)(iii) verantwoordelik vir die gee van strategiese leiding ten opsigte van die volgende MHB aangeleenthede binne die WKPA:

- Die werksaamhede van, en organisatoriese reëlins in, die WKPA.
- Indiensnemings- en ander personeelpraktyke, met inbegrip van die bevordering van breë verteenwoordigendheid asook die bestuur en opleiding van menslike hulpbronne.
- Salarisse en ander diensvoorwaardes.
- Arbeidsverhoudinge.
- Transformasie en hervorming.

Dit is belangrik om daarop te let dat die Direkteur-generaal ingevolge Artikel 7(3)(d) geen bevoegdheid mag uitoefen of plig mag verrig wat ingevolge wetgewing aan 'n departementshoof opgedra is nie.

5.2.3.4 Rol van departementshoofde

Ingevolge Artikel 7(3)(b) is 'n departementshoof verantwoordelik vir die effektiewe bestuur en administrasie van sy of haar departement, met inbegrip van die volgende MHB aangeleenthede:

- Doeltreffende benutting en opleiding van personeel.
- Handhawing van dissipline.
- Bevordering van gesonde arbeidsverhoudinge.

5.2.4 Staatsdiensregulasies, 2001

Die Staatsdiensregulasies, 2001, bevat 'n gedetailleerde uitleg rakende die uitvoering van MHB funksies in die staatsdiens, en weens die omvang daarvan kan dit nie in die konteks van hierdie verhandeling in besonderhede bespreek word nie. In die onderhawige paragrawe sal daar dan eerder gepoog word om die onderliggende beginsels van elke deel te vermeld, en dan te verwys na die verskillende MHB aspekte wat daarin behandel word.

5.2.4.1 Hoofstuk 1: Deel II: Delegasies, gesag en verantwoordelikhede

'n Uitvoerende gesag, ten einde sy/haar departement doeltreffend en effektief te bestuur, sal bevoegdhede aan die departementshoof delegeer, en laasgenoemde aan beamptes binne die spesifieke departement.

5.2.4.2 Hoofstuk 1: Deel III: Beplanning, organisering en verslagdoening

'n Uitvoerende gesag sal, ten einde 'n koste-doeltreffende diens te lewer, die departement se menslike hulpbronne optimaal benut en regverdige arbeidspraktyke toepas. Die departementshoof sal ook toesien dat funksies met behulp van 'n effektiewe interne organisasie en goed ontwikkelde menslike hulpbronne uitgevoer word. Die MHB aspekte wat hier aandag geniet is menslike hulpbronbeplanning, skep en vulling van poste, addisionele indiensneming, posbeskrywings, posbenamings en CORE's. Verslagdoening

behels dat daar in die jaarverslag MHB inligting rakende beplanning, organisering, posevaluering, vergoeding, voordele, personeeluitgawes, regstellende aksie, werwing, bevorderings, dienseindigings, prestasie-bestuur, vaardigheidsontwikkeling, beserings aan diens, arbeidsverhoudinge, verlof en aflegging weens swak gesondheid weergee moet word. Die uitvoerende gesag is verantwoordelik vir die uitvoering van die voormelde fasette.

5.2.4.3 Hoofstuk 1: Deel IV: Posevaluering

Ten einde te verseker dat werk van gelyke waarde gelykwaardig vergoed word, sal die staatsdiens toenemend van posevaluering gebruik maak. Die doel van posevaluering is om by te dra tot die bereiking van 'n koste-doeltreffende werk organisasie asook om toepaslike vergoeding te bepaal. In hierdie verband kan 'n uitvoerende gesag enige pos in sy/haar departement laat evalueer of herevalueer.

5.2.4.4 Hoofstuk 1: Deel V: Vergoeding vir werknemers

Besoldiging van personeel in die staatsdiens moet daarop gemik wees om doeltreffende en effektiewe dienslewering te ondersteun en as aansporing vir werknemers te dien. In die bepaling van 'n werknemer se salaris moet 'n uitvoerende gesag die relevante kollektiewe ooreenkomste, beskikbare fondse, posevalueringuitslae, prestasie van die werknemer en die nodigheid om personeel met spesifieke vermoëns te werf en te behou in ag neem. Die MHB aspekte wat hier hanteer word is bepaling van salarisskale en toelaes oortyd-tariewe, diensvoorwaardes, vergoedingspraktyke en werksfasiliteite praktyke (verantwoordelikheid van die Minister), gradering en vergoeding (verantwoordelikheid van die uitvoerende gesag) en verlof-aangeleenthede (verantwoordelikheid van die departementshoof).

5.2.4.5 Hoofstuk 1: Deel VI: Werksomgewing

Die werksomgewing behoort effektiewe en doeltreffende dienslewering te ondersteun, en sover as wat dit redelik is, die persoonlike omstandighede van werknemers in ag neem. Die MHB aspekte wat hier aandag geniet is werksure, dringende werk in tye van noodgevalle, gesondheid en veiligheid asook HIV/VIGS en verwante siektes. Die voormelde aspekte is almal die verantwoordelikheid van die departementshoof.

5.2.4.6 Hoofstuk 1: Deel VII: Aanstellingsprosedures, bevorderings en dienseindiging

Indiensnemingspraktyke sal gelykheid, regverdigheid, effektiwiteit en die bereiking van 'n verteenwoordigende staatsdiens verseker. Regstellende aksie sal benut word om 'n verteenwoordigende staatsdiens daar te stel en om diegene wat voorheen benadeel is, te ondersteun om hulle in staat te stel om hul tot hul volle potensiaal te ontwikkel. Werkspraktyke behoort buigsaam te wees en die administratiewe las op die werkgewer sowel as die werknemer te verminder. Praktyke rakende indiensnemingsvoorwaardes, werwing, keuring, aanstelling op proef, bevordering, dienseindiging en werknemer rekords word hier hanteer. Die uitvoerende gesag is vir die voormelde aspekte verantwoordelik, behalwe wat betref die waarneming in hoër poste en byhou van werknemer rekords wat die verantwoordelikheid van die departementshoof is, asook die hantering van proefgevalle wat die verantwoordelikheid van die toesighouer is.

5.2.4.7 Hoofstuk 1: Deel VIII: Prestasiebestuur en ontwikkeling

Departemente sal prestasiebestuur in 'n konsultatiewe, ondersteunende en nie-diskriminerende wyse hanteer. Die hoof oriëntasie van prestasiebestuur sal ontwikkelend van aard wees, maar sal ruimte laat om op te tree teen aanhoudende wanprestasie en beloning van uitstaande prestasie. Die administratiewe las met betrekking tot prestasiebestuur prosedures op toesighouers moet so laag as moontlik gehou word, terwyl deursigtigheid en administratiewe geregtigheid moet seëvier. Aspekte wat hier hanteer word is

prestasiestelsels, prestasie-assessering en -bestuur van onbevredigende prestasie (verantwoordelikheid van die uitvoerende gesag), aansporings ten opsigte van goeie prestasie (verantwoordelikheid van die departementshoof) en uitkoms en kommunisering van uitslae (verantwoordelikheid van toesighouer).

5.2.4.8 Hoofstuk 1: Deel IX: Opleiding en onderwys

Werknemers behoort deurlopende en gelyke toegang tot opleidingsgeleenthede te hê. Opleiding moet gerig wees op die daarstel van 'n doeltreffende, onpartydige en verteenwoordigende staatsdiens. Opleiding behoort werksprestasie en loopbaanontwikkeling te ondersteun en strategies gekoppel te word aan breër MHB praktyke en programme wat werknemer gelykheid en verteenwoordiging bevorder. Die uitvoerende gesag sal bepaal welke vaardighede benodig word in sy/haar departement en opleiding in hierdie verband voorskryf. 'n Departementshoof kan finansiële ondersteuning bied ten opsigte van studies van werknemers.

5.2.4.9 Hoofstuk 1: Deel X: Arbeidsverhoudinge

'n Uitvoerende gesag het die gesag om namens die Staat as werkgever op te tree, en sal die bestuur van onderhandelinge, kollektiewe ooreenkomste en dispute in ooreenkoms met die Arbeidsverhoudinge wet geskied. Geen ooreenkoms met fiskale implikasies mag onderteken word sonder 'n ondubbelsinnige mandaat nie.

5.2.4.10 Hoofstuk 4: Senior Bestuursdiens

Hierdie hoofstuk hanteer die aangeleenthede rakende die senior bestuursdiens. Die senior bestuursdiens bestaan uit die posvlakke van Direkteur (posvlak 13), Hoofdirekteur (posvlak 14), Adjunk-direkteur-generaal (posvlak 15), Superintendent-generaal en Direkteur-generaal (posvlak 16). Persone wat hierdie poste beklee sal bestuur word as 'n staatsdienswye poel van skaars

hulpbronne wat in die beste belang van die staatsdiens benut staan te word. MHB aspekte wat ten opsigte van die senior bestuursdiens hanteer word is:

- Die daarstelling van 'n senior bestuursdiens (Deel I).
- Werwing, keuring en aanstelling (Deel II).
- Prestasiebestuur en ontwikkeling (Deel III).
- Diensvoorwaardes (Deel IV).
- Mobiliteit en loopbaanvordering (Deel V).
- Opleiding en ontwikkeling (Deel VI).
- Etiek en optrede (Deel VII).
- Werkgewer-werknemer verhoudinge (Deel VIII).
- Uitdienstredingsbestuur (Deel IX).

Die Minister is verantwoordelik vir die voormelde aspekte, behalwe in die bepaling van 'n lid van die senior bestuursdiens se vergoedingspakket en regverdigde beëindiging van diens, wat aan die uitvoerende gesag opgedra is.

5.2.5 Witskrif oor Menslike Hulpbronbestuur (Kennisgewing 2011 van 1997)

Die Grondwet dui in Artikel 195(1)(a-i) nege beginsels aan waarvolgens publieke administrasie in die Suid-Afrikaanse staat beheers moet word, waarvan goeie MHB praktyke een is. Die Witskrif oor die Transformasie van die Staatsdiens stel 'n omvangryke raamwerk daar wat in lyn is met die voormelde nege beginsels, en kan MHB met reg beskou word as een van die strategiese instrumente met betrekking tot die transformasie van die staatsdiens. MHB praktyke moet ontwikkel word om 'n doeltreffende en effektiewe staatsdiens, wat gerat is om sosiale en ekonomiese transformasie teweeg te bring, te ondersteun. Die doel van die Witskrif is derhalwe om 'n beleidsraamwerk daar te stel waarvolgens die ontwikkeling van sodanige MHB praktyke gefasiliteer kan word.

Kernaspekte van die Witskrif is dat dit 'n wegbeweeg van *personeeladministrasie* na *MHB* verteenwoordig. Die bestuur van mense sal die transformasie van personeeladministrasie komponente na volle MHB

komponente, wie se rol dit sal wees om professionele ondersteuning en leiding aan bestuur te bied, behels. Die ontwikkeling van departementele/provinsiale beleide, binne die raamwerk soos deur die nasionale beleide neergelê word, word sterk bevorder. Voormelde behels die gedagte van bestuursoutonomieit. Skematies kan die voormelde as volg uiteengesit word:

Tabel 5.1: Verskille tussen ou en nuwe benadering ten opsigte van MHB volgens Witskrif

OU BENADERING TOT PERSEELADMINISTRASIE	NUWE BENADERING TOT MHB
Eenvormig toegepaste sentrale reëls en voorskrifte	Plaaslik ontwikkelde bestuurspraktyke binne die raamwerk van dwarsleggende voorskrifte
Personeeladministrators verseker nakoming met sentrale reëls	Plaaslike MHB eenhede voorsien professionele advies en leiding rakende toepassing van praktyke wat plaaslik ontwikkel is.
Lynbestuurders het geen verantwoordelikheid ten opsigte van MHB nie	Lynbestuurders is primêr verantwoordelik vir die bestuur en ontwikkeling van hul menslike hulpbronne

Bron: Aangepas uit die Witskrif op Menslike Hulpbronbestuur, (Kennisgewing 2011 van 1997:56)

'n Sterk MHB doelwit is die ontwikkeling van 'n ware kultuur van diversiteit wat positief bou op werknemers se verskillende kulturele agtergronde. Die Witskrif fokus derhalwe op aspekte rakende MHB kultuur en ontwikkeling, asook op personeelvoorsiening, benutting en dienseindiging.

5.2.6 Wet op Arbeidsverhoudinge, 1995 (Wet 66 van 1995)

Die teks van die Wet beslaan 153 bladsye en is een die mees omvattende stukke wetgewing in Suid-Afrika. Die hoofdoel van die Wet is om ekonomiese ontwikkeling, sosiale geregtigheid, arbeidsvrede en die demokratisering van die werksplek te bevorder deur te voldoen aan die primêre doelwitte van die Wet, naamlik:

- Om effek te gee aan, en die fundamentele regte, soos verleen deur Artikel 23 van die Grondwet, te reguleer.
- Om effek te gee aan die verpligtinge wat aan die Republiek as 'n lidland van die Internasionale Arbeidsorganisasie opgedra word.
- Om 'n raamwerk te voorsien waarin werknemers en hul vakbonde, werkgewers en werkgewer organisasies kollektief kan beding ten einde lone, diensvoorwaardes en ander sake van gemeenskaplike belang te bepaal en beleid te formuleer.
- Om die volgende te bevorder:
 - Ordelike kollektiewe bedinging.
 - Kollektiewe bedinging op sektorale vlak.
 - Werknemer deelname in besluitneming in die werksplek.
 - Die effektiewe hantering van arbeidsdispute.

Die Wet vervat gedetailleerde bepalings rakende vryheid van assosiasie en algemene beskerming (hoofstuk 2), kollektiewe bedinging (hoofstuk 3), stakings en uitsluitings (hoofstuk 4), werksplek forums (hoofstuk 5), vakbonde en werknemer-organisasies (hoofstuk 6), dispuut resolusies (hoofstuk 7), onregverdigde afdanking (hoofstuk 8), algemene maatreëls soos byvoorbeeld rekords wat deur die werkgewer bygehou moet word (hoofstuk 9).

5.2.7 Wet op die Bevordering van Administratiewe Geregtigheid, 2000 (Wet 3 van 2000)

Die doel van hierdie stuk wetgewing is om effek te gee aan die reg tot administratiewe aksie wat wettig, redelik en prosedurieël regverdig is. Dit gee ook effek aan die reg tot geskrewe redes vir administratiewe aksies. Hierdie regte is soos uiteengesit in Artikel 33 van die Grondwet.

In Artikel 5 van die Wet word aangedui dat 'n persoon wat deur 'n administratiewe aksie benadeel is, kan versoek dat die administreerder geskrewe redes vir die aksie verskaf. In Artikel 6 word voorgestel dat wetlike hersiening geneem kan word van administratiewe aksies. In Artikel 7 word die

prosedure vir sodanige hersiening uiteengesit, en in Artikel 8 die remedies vir so 'n hersiening.

5.2.8 Wet op Basiese Diensvoorwaardes, 1997 (Wet 75 van 1997)

Die doel van hierdie stuk wetgewing is om effek te gee aan die reg tot regverdigde arbeidspraktyke soos uiteengesit in die Artikel 23 (1) van die Grondwet. Regulasies word daargestel en voorsiening word gemaak vir die regulering van basiese diensvoorwaardes, en is dit in ooreenstemming met die verpligtinge wat aan Suid-Afrika as 'n lidland van die Internasionale Arbeidsorganisasie gestel word.

Die Wet vervat gedetailleerde stipulerings rakende werkstyd (hoofstuk 2), verlof (hoofstuk 3), besonderhede van indiensneming en vergoeding (hoofstuk 4), diensbeeëindiging (hoofstuk 5), verbod op die indiensneming van kinders en gedwonge arbeid (hoofstuk 6), variasie op basiese diensvoorwaardes (hoofstuk 7), sektorale bepalinge (hoofstuk 8), die Employment Conditions Commission (hoofstuk 9) en die monitering, forsering en wetlike prosedures (hoofstuk 10).

5.2.9 Wet op Vaardigheidsontwikkeling, 1998, (Wet 97 van 1998)

Die doelwitte van hierdie Wet is om:

- Die vaardighede van die Suid-Afrikaanse werksmag te verbeter.
- Beleggings in onderwys en opleiding in die arbeidsmark te verhoog.
- Werkgewers aan te moedig om die werksplek as 'n aktiewe leer omgewing te benut, werknemers van geleenthede om nuwe vaardighede te ontwikkel te voorsien, geleenthede vir toetreders tot die arbeidsmark te bied om werkervaring op te doen en werk te verskaf aan mense wat sukkel om werk te bekom.
- Werknemers aan te moedig om deel te neem aan leerlingskappe en ander opleidingsprogramme.
- Die werksvooruitsigte van voorheen benadeeldes te verbeter en agterstande deur middel van onderwys en opleiding reg te stel.

- Kwaliteit van onderwys en opleiding in en vir die werksplek te verbeter.
- Werksoekers te help om werk te bekom, afgelegde werkers by te staan tot hertoetrede tot die arbeidsmark en werkgewers by te staan om gekwalifiseerde werkers te bekom.
- Om indiensnemingsdienste te voorsien en te reguleer.

Die Wet maak voorsiening vir 'n Nasionale Vaardigheids gesag (hoofstuk 2), sektorale onderwys en opleidingsgesagte (hoofstuk 3), leerlingskappe (hoofstuk 4), vaardigheidsprogramme (hoofstuk 5), instellings in die Departement van Arbeid (hoofstuk 6), finansiering van vaardigheidsontwikkeling (hoofstuk 7) en algemene maatreëls soos die monitering, afdwinging en wetlike handeling (hoofstuk 8).

5.2.10 Wet op Gelyke Geleenthede, 1998 (Wet 55 van 1998)

Die doel van die Wet is om gelykheid in die werksplek te bereik deur:

- Die bevordering van gelyke geleenthede en regverdigde behandeling tydens indienshouding deur die eliminerings van onregverdigde diskriminasie.
- Die implementering van regstellende aksie maatreëls ten einde die nadele wat deur toegewese groepe in die werksplek ervaar is reg te stel en gelyke verteenwoordiging in alle beroepskategorieë en vlakke in die werksmag te verseker.

Die Wet vervat gedetailleerde stipulerings rakende 'n verbod op onregverdigde diskriminasie (hoofstuk 2), regstellende aksie (hoofstuk 3), Kommissie vir Gelyke Geleenthede (hoofstuk 4), monitering, afdwinging en wetlike handeling (hoofstuk 5) en algemene maatreëls soos tydelike indiensneming (hoofstuk 6).

5.2.11 Wet op Beroepsgesondheid en Veiligheid, 1993 (Wet 85 van 1993)

Die doel van die Wet is om:

- Voorsiening te maak vir die gesondheid en veiligheid van persone by die werk.
- Voorsiening te maak vir die gesondheid en veiligheid van persone in verband met die gebruik van bedryfstoeusting en masjienerie.
- Die beskerming van nie-werknemers in die werksplek.
- Die instelling van 'n adviesraad vir beroepsgesondheid en veiligheid en vir aangeleenthede wat daarmee in verband staan.

Die Wet vervat gedetailleerde bepalinge rakende, onder andere, die instel en werksaamhede van die Adviesraad vir Beroepsgesondheid en Veiligheid (artikels 2-5), gesondheids- en veiligheidsbeleid (artikel 7), algemene pligte van werkgewers, werknemers en vervaardigers (artikels 8-10 en 13-14), gelyste werk en algemene pligte van werkgewers in hierdie verband (artikels 11 en 12), roekelose beskadiging en misbruik van toerusting (artikel 15), pligte waarmee die hoof-uitvoerende beampte belas word (artikel 17), instel en werksaamhede van gesondheids- en veiligheidsverteenwoordigers en -komitees (artikels 17-20) en die aanwysing en werksaamhede van inspekteurs en hoof inspekteurs (artikels 24-35).

5.2.12 Wet op die Suid-Afrikaanse Kwalifikasie-owerheid, 1995 (Wet 58 van 1995)

Die doel van hierdie Wet is om voorsiening te maak vir die ontwikkeling en implementering van 'n Nasionale Kwalifikasieraamwerk (NKR) en om vir dié doel die Suid-Afrikaanse Kwalifikasie-owerheid in te stel.

Ingevolge artikel 2 van die Wet is die oogmerke van die NKR om:

- 'n Geïntegreerde nasionale raamwerk vir studieprestasies te skep.
- Toegang tot, en mobiliteit en progressie binne, onderwys, opleiding en loopbaan rigtings te fasiliteer.

- Die gehalte van onderwys en opleiding te verbeter.
- Die regstelling van onbillike diskriminasie in die verlede in die onderwys, opleiding en werkgeleenthede en daardeur by te dra tot die volle persoonlike ontwikkeling van elke leerling en die sosiale en ekonomiese ontwikkeling van die hele volk.

Artikels 3-15 vervat bepalings rakende die instelling en funksionering van die Suid-Afrikaanse Kwalifikasie-owerheid.

5.2.13 Wet op Vergoeding van Beroepsbeserings en -siektes, 1993 (Wet 130 van 1993)

Die doel van hierdie stuk wetgewing is om voorsiening te maak vir vergoeding vir arbeidsongeskiktheid veroorsaak deur beroepsbeserings of siektes opgedoen deur werknemers in die loop van hulle diens, of vir dood as gevolg van sodanige beserings of siektes, en om voorsiening te maak vir aangeleenthede wat daarmee in verband staan.

Die Wet vervat gedetailleerde bepalings rakende die Vergoedingsfonds en Reserwefonds (hoofstuk 3), vergoeding vir beroepsbeserings (hoofstuk 4), eise vir vergoeding (hoofstuk 5), bepaling en berekening van vergoeding (hoofstuk 6), beroepsiektes (hoofstuk 7), geneeskundige hulp (hoofstuk 8), werkgewers se verpligtinge (hoofstuk 9), regsprosesse (hoofstuk 10) en algemene bepalings.

5.3 **Menslike hulpbronbestuursmodel**

In hierdie verhandeling is daar tot dusver aandag geskenk aan literatuur-oorsigte rakende organisasie-teorie en MHB, met spesifieke verwysing na struktureringsaspekte, asook die regulatoriese raamwerk waarbinne MHB uitgevoer staan te word. Ook is aandag gegee aan die huidige scenario met betrekking tot die uitvoer van die MHB funksie binne die WKPA. Die voormelde studies is gedoen om as teoretiese en regulatoriese raamwerk te dien vir die ontwerp van 'n generiese MHB organisasiestruktuur ten opsigte van die geselekteerde departemente binne die WKPA, wat nou onder die loop kom. Hierdie departemente is geselekteer op grond van die personeelgetalle wat deur

die departementele MHB-komponente bedien staan te word, en val dit in die kategorie 100-1000 kliënte. Die aanname word gemaak dat die verskil in grootte tussen die departemente nie die organisasiestruktuur ten opsigte daarvan beïnvloed nie, maar dat die grootte-verskil vergestalt sal word in die getal poste wat op die onderskeie diensstate voorsien sal word.

Die geselekteerde departemente, soos ook in Hoofstuk 1 aangetoon, word met hul onderskeie personeelgetalle in die tabel hieronder aangedui.

Tabel 5.2: Geselekteerde departemente met personeelgetalle

Kultuursake en Sport 621 poste	Gemeenskaps- veiligheid 478 poste	Omgewingsake en Ontwikkelingsbeplanning 270 poste	Provinsiale Tesourie 194 poste
Landbou 932 poste	PAWK 580 poste	Behuising 395 poste	Plaaslike Bestuur 145 poste

Bron: Suid-Afrika, 2003.

Robbins (1996:569) identifiseer vier faktore wat die keuse van 'n organisasie-ontwerp beïnvloed, naamlik die grootte van die organisasie, tegnologie, omgewing en strategie (kyk paragraaf 2.3.6.1-2.3.6.4). Die grootte aspek is in die voorhawige paragraaf behandel. Ten opsigte van tegnologie het die departemente almal toegang tot dieselfde vlak en tipe tegnologie wat benut word in die uitvoering van hul funksies. Alhoewel die lynfunksies van die bovermelde geselekteerde departemente van mekaar verskil, funksioneer almal binne dieselfde staatkundige en administratiewe omgewing en geld dieselfde regulatoriese raamwerk ten opsigte waarvan die MHB funksies wat aldaar uitgevoer staan te word. Wat betref die strategie, beïnvloed die departementele strategie van 'n departement die organisatoriese struktuur van die departement as 'n geheel, maar sal dit nie 'n bepalende invloed op die struktuur van die MHB komponent as sulks uitoefen nie.

5.3.1 Beginsels in die ontwerp van 'n organisasiestruktuur

As eerste beginsel en breë vertrekpunt van wat die MHB funksies is wat deur 'n departement uitgevoer staan te word, kan daar gelet word op wat die verantwoordelikhede is wat die Staatsdiensregulasies, 2001, aan die uitvoerende gesag van 'n departement, die departementshoof en ander beamptes binne 'n departement opdra. In die onderhawige tabel word 'n opsomming in hierdie verband weergegee:

Tabel 5.3: Departementele MHB funksies volgens Staatsdiensregulasies, 2001

HOOFSTUK 1: DEEL III: BEPLANNING, ORGANISERING EN VERSLAGDOENING MHB beplanning Skep en vulling van poste Addisionele indiensneming Posbeskrywings Posbenamings CORE's Rekordhouding en verslagdoening	HOOFSTUK 1: DEEL VII: AANSTELLINGSPROSEDURES, BEVORDERINGS EN DIENSEINDIGING Indiensnemingsvoorwaardes Werwing Keuring Plasing Aanstelling op proef Bevordering Dienseindiging Werknemer rekords	HOOFSTUK 1: DEEL VIII: PRESTASIEBESTUUR EN ONTWIKKELING Prestasie-bestuurstelsels Prestasie assessering en bestuur van onbevredigende prestasie Aansporings ten opsigte van goeie prestasie Uitkoms en kommunisering van uitslae
HOOFSTUK 1: DEEL IV: POSEVALUERING Evaluering en herevaluering van poste	HOOFSTUK 1: DEEL VI: WERKSOMGEWING Werksure	HOOFSTUK 1: DEEL X: ARBEIDSVERHOUDINGE Bestuur onderhandelinge, kollektiewe ooreenkomste en dispute
HOOFSTUK 1: DEEL V: VERGOEDING VIR WERKNEMERS Administrering van verlof-aangeleenthede	HOOFSTUK 1: DEEL IX: OPLEIDING EN ONDERWYS Bepaal benodigde vaardighede Skryf opleiding wat onderneem moet word, voor Kan finansiële ondersteuning ten opsigte van studies verleen	HOOFSTUK 4: SENIOR BESTUURSDIENS Bepaling van vergoedingspakket Regverdigde beëindiging van diens

Bron: Verwerk uit Staatsdiensregulasies, 2001.

'n Tweede beginsel wat as vertrekpunt geneem is in die ontwerp van 'n model, is die huidige opset met betrekking tot die strukturering van die MHB funksie in die WKPA. Ingevolge Kabinetsbesluit 335/1999 word die opleidings- en die organisasie ontwikkeling-funksie sentraal vanuit die PAWK vir die Provinsie as

'n geheel gelewer. In paragraaf 4.2 is reeds gewys op die sentrale Hoofdirektoraat Provinsiale Opleiding wat verantwoordelik is vir die aanbied van opleidingsprogramme. Sodanige funksie sal derhalwe nie gevestig word binne departemente nie, en sal die departementele funksie hoofsaaklik beperk bly tot die bepaling van opleidingsbehoefte en beurse-administrasie. Voorts word die werk organisering funksie verrig deur die Direktoraat Organisasie Ontwikkeling, en sal daar gevolglik nie voorsiening op die departementele MHB komponente ten opsigte hiervan gemaak word nie. Uiteraard sal noue samewerking tussen die departementele MHB komponente en die laasgenoemde Direktoraat in hierdie verband plaasvind.

Die derde beginsel ter sake is die klem wat tans gelê word op die bestuur van transformasie-aangeleenthede en sogenaamde spesiale programme in die staatsdiens. Dit sluit aspekte in soos die bevordering van gelyke geleenthede, die bestuur van verandering en diversiteit en die bestuur van menseregteprogramme in die werksplek, wat die aangeleenthede rakende HIV/VIGS insluit. Hierdie aangeleenthede moet 'n funksionele tuiste binne die departementele MHB komponent verkry vanwaar dit doelgerig bestuur kan word. Voormelde is relatief resente ontwikkelinge, en is dit nog nie na behore verreken in departementele MHB komponente nie.

'n Vierde beginsel wat toeligting verdien is die rol van die Direkteur-generaal. Soos aangedui in paragrawe 4.3 en 5.2.3.3 het die Direkteur-generaal 'n strategiese leidingsfunksie ten opsigte van personeelbestuur, opleiding en arbeidsverhoudinge (MHB), en word daar sentraal binne die PAWK voorsiening gemaak vir komponente om hierdie funksies namens hom/haar uit te voer. Voormelde impliseer dat Provinsiale MHB beleid sentraal bepaal word, en dat departementele MHB komponente verantwoordelik sal wees vir die pasmaak van hierdie beleide ten opsigte van die spesifieke departement. Die sentrale MHB komponent sal egter nie in isolasie optree nie, en sal noue konsultasie rakende beleidsformulering en ontwikkeling deurgaans met die departementele MHB komponente plaasvind. In hierdie verband sal die sentrale MHB komponent die departementele MHB praktisyns betrek by taakspanne wat dwarsleggende beleidsontwikkeling doen.

'n Vyfde beginsel is dat 'n balans verkry moet word tussen die strewe na 'n plat struktuur en 'n werkbare spanwydte van beheer. In hierdie opsig moet die realiteite ten opsigte van delegasies van bevoegdhede ook verreken word. In die MHB omgewing is bepaalde take ingevolge delegasies van bevoegdhede geormerk om op sekere posvlakke afgehandel te word. Tans is die MHB delegasies in die WKPA nog nie gefinaliseer nie, maar is die aanduiding daar dat 'n plat struktuur soos wat voorgestel staan te word, binne die konteks van die beoogde delegasies haalbaar is.

'n Sesde beginsel is die feit dat 'n MHB komponent direk onder die hoof van die departement behoort te ressorteer, soos in paragraaf 3.5 bespreek is.

Die sewende en laaste beginsel is dat die menslike hulpbronbestuurder nie belas moet word met algemene administratiewe werksaamhede soos telefoondienste, akkommodasie- en vervoeraangeleenthede ten opsigte van die departement as 'n geheel nie (soos tans in die meerderheid van die geselekteerde departemente die geval is), maar suiwer toegespits moet wees op MHB. Die strategiese rol wat die menslike hulpbronbestuurder as lid van 'n departementele topbestuurspan speel, vereis gefokusde aandag aan MHB aangeleenthede, en behoort dit gesuiwer te wees van ander funksies.

5.3.2 Voorgestelde menslike hulpbronbestuur funksionele model

Met inagneming van die beginsels hierbo in paragraaf 5.3.1 uiteengesit, behoort 'n ideale *MHB funksionele model* vir die volgende indeling voorsiening te maak:

5.3.2.1 Personeeladministrasie

Werksaamhede wat hier ingedeel staan te word, sluit in:

- Administrering van werwing, keuring, plasing, oorplasing, aanstellings en uitdienstreding.

- Administrering van diensvoorwaardes soos verlof-, behuising- en ander diensvoordele.
- Adviseer lynbestuurders ten opsigte van diensvoorwaarde-aangeleenthede.
- Behartig diensstaatbeheer en PERSAL-kontrole.
- Byhou van MHB inligting en statistiek.
- Administrering van en advies lewering ten opsigte van die prestasie-bestuurstelsel.
- Hanteer posevalueringsaangeleenthede.
- Ontwikkeling van prosedures en werkwyses ten opsigte van die voormelde.

5.3.2.2 Menslike hulpbronontwikkeling

Werksaamhede wat hier ingedeel staan te word, sluit in:

- Koördinerings van opleiding- en ontwikkelingsintervensies.
- Evaluering van die impak en koste-effektiwiteit van intervenies.
- Analiseer en bestuur vaardigheidsontwikkelingsprosesse.
- Inisieer en bestuur leerlingskappe, internskappe, beurse, induksie en die werksplek vaardigheidsplan.
- Behartig opvolger beplanning.
- Ontwikkeling van prosedures en werkwyses ten opsigte van die voormelde.

5.3.2.3 Beleidsaangeleenthede

Werksaamhede wat hier ingedeel staan te word, sluit in:

- Ontwikkel en implementeer departementeel-spesifieke MHB beleid.
- Adviseer departementele bestuur en lynbestuurders oor beleidsaangeleenthede.
- Lewer insette tot Provinsiale beleid.

5.3.2.4 Transformasiebestuur/ Spesiale Programme

Werksaamhede wat hier ingedeel staan te word, sluit in:

- Bevorder gelyke geleenthede in die werkplek.
- Bestuur verandering en diversiteit.
- Fasiliteer die werknemer ondersteuningsprogram ("EAP").
- Bestuur gesondheid en veiligheidsaspekte van personeel.
- Bestuur menseregte aangeleenthede in die werksplek, insluitende HIV/VIGS.
- Doen MHB beplanning.
- Ontwikkeling van prosedures en werkwyses ten opsigte van die voormelde.

5.3.2.5 Arbeidsverhoudinge

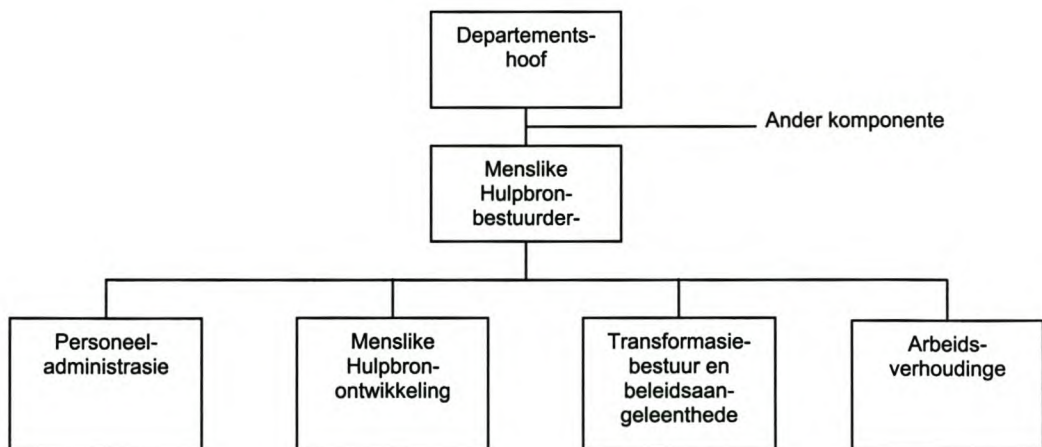
- Lewer 'n departementele adviesdiens.
- Implementeer strategieë om arbeidsonrus te voorkom.
- Administreer griewe en wangedrag prosedures.
- Hanteer arbeidsdispute.
- Bestuur interaksie met georganiseerde arbeid.
- Ontwikkeling van prosedures en werkwyses ten opsigte van die voormelde.

5.3.3 **Voorgestelde generiese menslike hulpbronbestuur organisasiestruktuur**

Met die voormelde funksionele model as agtergrond kan 'n generiese organisasiestruktuur nou voorgehou word. Die struktuur, soos aangetoon in Figuur 5.1 hieronder, maak voorsiening vir 'n menslike hulpbronbestuurder wat direk aan die departementshoof rapporteer. Vier komponente word voorsien in die struktuur, naamlik die komponente Personeeladministrasie, Menslike Hulpbronontwikkeling, Transformasiebestuur en Beleidsaangeleenthede asook

Arbeidsverhoudinge. Die struktuur indeling is in ooreenstemming met die voorhawige funksionele model, met die uitsondering van die transformasiebestuur/spesiale programme funksie wat gekombineer word met beleidsaangeleenthede. Die rede hiervoor is dat die beleid ten opsigte van transformasiebestuur en spesiale programme funksies direk sal impakteer op die werkswyses van die ander komponente. Voorts sal die onderskeie hoofde van elke komponent uit hoofde van hul posinhoud beleidsaspekte ten opsigte van sy/haar komponent se werksaamhede hanteer, en moet hierdie beleide op 'n sentrale punt in die organisasie gekoördineer moet word. Voorts word voorsien dat die oorwig van beleidsontwikkeling ten opsigte van die transformasie- en spesiale programme sal geskied. In hierdie verband sal daar derhalwe 'n spesialis beleidskapasiteit hier voorsien moet word, en behoort hierdie kapasiteit ook aangewend te word vir die samevatting en koördinering van die departement se oorkoepelende MHB beleid. Die voorgestelde generiese organisasiestruktuur soos deur die navorser ontwerp, word hieronder weergegee.

Figuur 5.1: Voorgestelde generiese organisasiestruktuur



Die voorgestelde generiese organisasiestruktuur, soos hierbo aangetoon, is op 19 Augustus 2003 aan die WKPA se MHB forum voorgelê. 'n Dokument waarin paragrawe 5.3 tot 5.3.3 van hierdie dokument vervat is, is twee weke voor die geskeduleerde ontmoeting aan die lede voorsien ten einde hulle in

staat te stel om hulle voor te berei op die bespreking. Tydens die bespreking het die navorser die geïdentifiseerde behoefte aan 'n generiese MHB organisasiestruktuur verduidelik, asook die stappe wat gevolg is tydens die navorsingsproses. Aan die hand van die konsep tesis se inhoudsopgawe wat aan die lede uitgedeel is, is die verskillende fasette wat behandel is in die tesis, aangetoon.

In respons het lede van die forum hul kommer uitgespreek dat, indien hulle sou saamstem met die model en dit as sulks sou aanbeveel word in hierdie dokument, hulle verplig sal wees om hul MHB komponente daarvolgens te struktureer. Die navorser het egter aangedui dat die model wat ontwikkel is die resultaat van 'n akademiese navorsingsproses is, en nie van 'n gesanksioneerde ondersoek in werksverband nie en dat die aanbeveling as sulks nie afdwingbaar kan wees nie. Die navorser het voorts aangedui dat daar in die konteks van 'n akademiese verhandeling aanbeveel sal word dat die generiese organisasiestruktuur as 'n riglyn dien tydens strukturering van departementele MHB komponente, en dat die forum teen hierdie agtergrond 'n aanduiding moet gee of die voorgestelde model werkbaar sal wees in die praktyk.

Die navorser het 'n kort verduideliking van die model gegee, naamlik dat daar in die organisasiestruktuur komponente voorsien word wat personeeladministrasie, menslike hulpbronontwikkeling, transformasiebestuur en beleid aangeleenthede asook arbeidsverhoudinge aangeleenthede behartig soos in die dokumentasie uiteengesit is. Hy het voorts gevra of die model verstaanbaar is en die indeling van funksies logies is, en of dit in die praktyk werkbaar sou wees indien dit in die spesifieke departemente toegepas sou word. Die forum het vervolgens aangedui dat die voorgestelde generiese organisasiestruktuur 'n sinvolle model is en in die praktyk werkbaar behoort te wees.

5.4 Slot

In die eerste gedeelte van hierdie hoofstuk is die regulatoriese raamwerk waarbinne die MHB funksie in die staatsdiens uitgevoer behandel, waarna 'n generiese MHB organisasiestruktuur voorgelê is.

Ten opsigte van die regulatoriese raamwerk word aangedui dat die Grondwet die beliggaming is van die fundamentele beginsels waarvolgens die staat regeer word, en dat geen ander wetgewing daarmee in konflik mag wees nie. Ingevolge die Grondwet van die Wes-Kaap is die Wes-Kaapse Regering verantwoordelik, binne die raamwerk van eenvormige norme en standaarde wat op die staatsdiens van toepassing is, vir die werwing, aanstelling, bevordering, oorpasing en ontslag van lede van die staatsdiens wat by die administrasie van die Wes-Kaap betrokke is. Publieke administrasie in die WKPA moet beheers word deur die demokratiese waardes en beginsels wat in die nasionale Grondwet verskans is.

Die Staatsdienswet, 1994 (soos gewysig), gee beslag aan die beginsels vervat in die Grondwet waarvolgens die regering van die dag se wette en beleide uitgevoer staan te word. Die doel van die Wet is om voorsiening te maak vir die organisering en administrering van die staatsdiens, die reëling van die diensvoorwaardes, dienstermyne, dissipline, aftreding en ontslag van lede en verbandhoudende aangeleenthede.

Ten opsigte van MHB kan daar in die konteks van die WKPA vier belangrike rolspelers onderskei word in die Wet, naamlik die Minister van die Staatsdiens en Administrasie (Minister), uitvoerende gesagte (Premier en provinsiale ministers), die Direkteur-generaal asook departementshoofde, en word hierdie onderskeie rolle in die teks behandel. Breedweg gestel is die Minister verantwoordelik vir die oorhoofse MHB reëlings in die Staatsdiens, terwyl die meerderheid MHB aangeleenthede op departementele vlak by die provinsiale ministers en hul departementshoofde lê. Die Direkteur-generaal is verantwoordelik vir die gee van strategiese leiding ten opsigte van bepaalde MHB aangeleenthede binne die WKPA, maar mag hy/sy geen bevoegdheid

uitoefen of plig verrig wat ingevolge wetgewing aan 'n departementshoof opgedra is nie.

Die Staatsdiensregulasies, 2001, bevat 'n gedetailleerde uitleg rakende die uitvoering van MHB funksies in die staatsdiens, en is daar in die konteks van die verhandeling gepoog word om die onderliggende beginsels van elke deel te vermeld, en dan te verwys na die verskillende MHB aspekte wat daarin behandel word.

Die doel van die Witskrif op Menslike Hulpbronbestuur is om 'n beleidsraamwerk daar te stel waarvolgens die ontwikkeling van sodanige MHB praktyke gefasiliteer kan word om 'n doeltreffende en effektiewe staatsdiens, wat gerat is om sosiale en ekonomiese transformasie teweeg te bring, te ondersteun. 'n Kernaspek van die Witskrif is dat dit 'n wegbeweeg van personeeladministrasie na MHB verteenwoordig.

Die volgende stukke wetgewing met betrekking tot MHB is kortliks behandel:

- Wet op Arbeidsverhoudinge, 1995 (Wet 66 van 1995).
- Wet op die Bevordering van Administratiewe Geregtigheid, 2000 (Wet 3 van 2000).
- Wet op Basiese Diensvoorwaardes, 1997 (Wet 75 van 1997).
- Wet op Vaardigheidsontwikkeling, 1998, (Wet 97 van 1998).
- Wet op Gelyke Geleenthede, 1998 (Wet 55 van 1998).
- Wet op Beroepsgesondheid en Veiligheid, 1993 (Wet 85 van 1993).
- Wet op die Suid-Afrikaanse Kwalifikasie-owerheid, 1995 (Wet 58 van 1995).
- Wet op Vergoeding van Beroepsbeserings en -siektes, 1993 (Wet 130 van 1993).

'n Generiese MHB organisasiestruktuur word ontwerp vir departemente met 'n kliëntegetal tussen 100-1000. Robbins (1996:569) se vier faktore wat die keuse van 'n organisasie-ontwerp beïnvloed, naamlik die grootte van die organisasie, tegnologie, omgewing en strategie word in hierdie verband verreken.

Sewe beginsels is onderliggend tot die ontwerp van die organisasiestruktuur, naamlik:

- Verantwoordelikhede wat deur die Staatsdiensregulasies, 2001, aan die uitvoerende gesag van 'n departement, die departementshoof en ander beamptes binne 'n departement opgedra word.
- Die huidige opset met betrekking tot die strukturering van die MHB funksie in die WKPA.
- Die klem wat tans gelê in die staatsdiens gelê word op die bestuur van transformasie-aangeleenthede en sogenaamde spesiale programme.
- Die rol van die Direkteur-generaal ten opsigte van MHB.
- Balans tussen die strewe na 'n plat struktuur en 'n werkbare spanwydte van beheer, met inagneming van delegasies van bevoegdhede.
- 'n Departementele MHB komponent behoort direk onder die hoof van die departement te ressorteer.
- Die menslike hulpbronbestuurder moet nie belas moet word met algemene administratiewe werksaamhede soos telefoondienste, akkommodasie- en vervoeraangeleenthede ten opsigte van die departement as 'n geheel nie.

'n Ideale MHB funksionele model behoort vir die volgende indeling voorsiening te maak:

- Personeeladministrasie.
- Menslike hulpbronontwikkeling.
- Beleidsaangeleenthede.
- Transformasiebestuur/ Spesiale Programme.
- Arbeidsverhoudinge.

Met die voormelde funksionele model as agtergrond word 'n generiese organisasiestruktuur voorgelê. Die struktuur maak voorsiening vir 'n menslike hulpbronbestuurder wat direk aan die departementshoof rapporteer. Vier komponente word voorsien in die struktuur, naamlik die komponente

Personeeladministrasie, Menslike Hulpbronontwikkeling, Transformasiebestuur en Beleidsaangeleenthede asook Arbeidsverhoudinge. Tydens 'n voordrag aan die WKPA se MHB forum dui die forum aan dat die aanbevole generiese organisasiestruktuur, indien in die praktyk toegepas sou word, werkbaar is.

In die hieropvolgende finale hoofstuk sal 'n samevatting van die verhandeling weergegee word, en 'n aanbeveling ten opsigte van die toepassing van die generiese organisasiestruktuur ten opsigte van die geselekteerde departemente gemaak word.

HOOFTUK 6

GEVOLGTREKKING EN AANBEVELING

6.1 Inleiding

In hoofstuk 1 is aangetoon dat daar bepaalde inkonsekwenthede bestaan in die wyse waarop departemente binne die WKPA se MHB komponente gestruktureer is. Enkele gevolge van hierdie inkonsekwenthede, soos dat bepaalde kleinere departemente oor 'n groter MHB kapasiteit as groter departemente beskik, is uitgewys. Die mening is gehuldig dat, alhoewel uitvoerende gesagte die prerogatief het om hul MHB funksie na goeie dinge te struktureer, daar deur middel van navorsing 'n model ontwikkel kan word waardeur riglyne verskaf kan word oor hoe 'n MHB komponent optimaal gestruktureer kan word. Voormelde argument is gevoer teen die agtergrond van die feit dat die nasionale regering riglyne neergelê het oor die wyse waarop 'n departement se finansies komponent gestruktureer behoort te word, en hierdie model tans in die WKPA toegepas word. Ten opsigte van die MHB funksie is daar egter nie riglyne voorsien nie, en is daar gevolglik 'n leemte in hierdie verband geïdentifiseer. Gegewe die feit dat die onderskeie departemente binne dieselfde regulatoriese raamwerk asook dieselfde omgewing funksioneer, behoort daar nie verskille te wees in die wyse waarop dit gestruktureer is nie. Met inagneming van die voorafgaande, is daar tydens hierdie studie gepoog om 'n generiese organisasiestruktuur ten opsigte van die MHB komponente van geselekteerde departemente binne die WKPA te ontwerp. Die departemente is geselekteer op grond van hul personeelsterkte, en val hulle in die kategorie 100-1000 personeellede.

6.2 Navorsingsproses

Met die oog op die ontwikkeling van die generiese organisasiestruktuur is daar tydens die navorsingsproses 'n literatuur-oorsig rakende organisasie-teorie, met die klem op die strukturering van organisasies gedoen, asook oor MHB. In die

daaropvolgende hoofstuk is die WKPA as 'n gevallestudie behandel, en is 'n historiese oorsig en die huidige scenario ten opsigte van die strukturering van die MHB funksie in die WKPA weergee. Vervolgens is die regulatoriese raamwerk ten opsigte van die MHB funksie behandel, waarna 'n model ontwikkel is op grond van bepaalde beginsels. Hierdie model is vervolgens voorgelê aan die MHB forum van die WKPA. Elke hoofstuk is afgerond met 'n bondige opsomming van die hoofasette en hoofleerareas daarin vervat.

6.3 Opsomming van hoofstukke

Tydens die literatuurstudie in hoofstuk 2 rakende die strukturering van organisasies is gelet op 'n historiese oorsig, aard en eienskappe van organisasies, asook oor organisasies as oop sisteme en formele en informele organisasies. Voorts is daar gelet op die doelwitte van 'n struktuur, die hoofdimensies daarvan, die belang van 'n goeie struktuur, die verskillende benaderings tot organiseren, tipes organisasiestrukture en die faktore wat die ontwerp van 'n struktuur beïnvloed.

In hoofstuk 3 is 'n literatuur-oorsig gebied oor MHB. Eerstens is 'n historiese oorsig oor die ontwikkeling van die vakgebied weergee, en die begrippe *MHB* en *personeelbestuur* gedefinieer. Die rol van die MHB komponent in 'n organisasie het aandag geniet en is daar 'n funksionele analise van MHB aangebied. Laastens is daar gelet op enkele modelle ten opsigte van MHB organisasiestrukture.

In hoofstuk 4 is die WKPA as 'n gevallestudie behandel. Eerstens is 'n geskiedkundige oorsig van die WKPA, met spesifieke verwysing na die MHB funksie weergee, waarna aandag geskenk is aan die huidige opset met betrekking tot die MHB funksie.

In hoofstuk 5 is die regulatoriese raamwerk waarbinne die MHB funksie plaasvind, bespreek. Voorts is 'n model waarvolgens die MHB funksie binne die WKPA gestruktureer word, voorgehou, asook 'n generiese organisasie-model ten opsigte van die geselekteerde departemente.

In hierdie hoofstuk sal die navorsingsbevindinge geëvalueer word en tot 'n gevolgtrekking geraak word oor die uitkoms van die navorsing. Ten slotte sal 'n aanbeveling gemaak word rakende 'n generiese organisasiestruktuur vir die geselekteerde departemente wat die fokus van hierdie ondersoek gevorm het.

6.4 Samevatting

Die WKPA as geheel en die onderskeie departemente wat deel vorm daarvan kan as ('n) openbare organisasie(s) gekategoriseer word, daar dit gefinansier word deur fondse soos bewillig deur die Parlement, en politieke outoriteit en openbare aanspreeklikheid etiese norme is wat van toepassing is daarop. MHB komponente as organisasies binne die WKPA kan as formele organisasies beskou word, daar dit hoogs gestruktureerd is en onafhanklik van die lidmaatskap van individue funksioneer.

'n Organisasiestruktuur kan as die anatomie van 'n organisasie beskou word en verskaf dit ook die fondament waarop die organisasie funksioneer. Die struktuur stel ook die raamwerk van verpligtinge en rolle daar waarbinne elke werknemer funksioneer.

Ten einde die generiese MHB organisasiestruktuur te ontwerp, is daar gelet op die rol wat 'n departementele MHB komponent binne die WKPA behoort te speel. Ten opsigte hiervan is daar op vier terreine gelet, te wete insigte vanuit die bestudeerde literatuur, die regulatoriese raamwerk waarbinne die MHB funksie ten uitvoer gebring word, die organisatoriese omgewing in die WKPA waarbinne dit funksioneer asook bepaalde organiseringsbeginsels.

Uit die bestudeerde literatuur blyk dit duidelik dat die MHB komponent 'n belangrike strategiese rol het om te speel in 'n organisasie. In hierdie verband behoort die MHB hoof en sy/haar komponent direk onder die hoof van die organisasie te ressorteer. As lid van die organisasie se topbestuur moet die MHB-hoof aktief deelneem aan die strategiese bestuursprosesse. In hierdie verband moet die MHB hoof ten nouste betrokke raak by die werksaamhede van

die organisasie, finansiële gevolge van MHB beleide antisipeer en objektief in sy/haar advies aan die hoof van die organisasie wees. 'n MHB komponent het egter nie net 'n strategiese rol om te speel nie, en ingevolge die model van Ulrich (1997) word daar, uitgesonder die rol van *strategiese vennoot* soos hierbo beskryf, nog drie ander rolle aan die MHB komponent toegedig. Dit is naamlik dié van *administratiewe ekspert* wat fokus op die lewering van doeltreffende MHB prosesse soos personeelvoorsiening, opleiding, prestasie-bestuur en bevordering, die rol van *veranderingsagent* in die bestuur van transformasie en verandering asook dié van *werknemer kampioen* wat die dag-tot-dag probleme en behoeftes van werknemers hanteer.

Die regulatoriese raamwerk waarbinne die MHB funksie uitgevoer word, is 'n verdere faset wat verreken is in die ontwerp van die organisasiestruktuur. Die Grondwet stel die demokratiese waardes en beginsels daar waarvolgens publieke administrasie, met inbegrip van MHB, in die Suid-Afrikaanse staat beheers word. Die Grondwet van die Wes-Kaap dui aan dat MHB in die WKPA ingevolge die norme en standarde wat op die Suid-Afrikaanse staatsdiens van toepassing is, moet geskied.

Die Staatsdienswet, 1994 (soos gewysig), spel die verskillende rolspelers se verantwoordelikhede rakende MHB uit. In die Wet word vier belangrike rolspelers onderskei, te wete die Minister van die Staatsdiens en Administrasie (Minister), uitvoerende gesagte (Premier en provinsiale ministers), die Direkteur-generaal asook departementshoofde. In paragrawe 5.2.3.1-5.2.3.4 is 'n opsomming in hierdie verband weergee. Vanuit die Staatsdiensregulasies is spesifieke afleidings gemaak ten opsigte van die departementele verantwoordelikhede rakende MHB. In Tabel 5.3 word hierdie verantwoordelikhede opgesom. Voorts is daar kortliks verwys na ander wetgewing wat op MHB van toepassing is.

Die derde faset wat verreken is in die ontwerp van die organisasiestruktuur, is die gegewendheid rakende die praktyk en organisatoriese omgewing waarbinne die MHB funksie binne die WKPA uitgevoer word. Hier is die rolle van die Hoofdirektoraat Provinsiale Opleiding ten opsigte van die aanbod van

opleidingsprogramme en die Direktoraat Organisasie Ontwikkeling ten opsigte van werk organisering, soos in paragraaf 5.3.1 beskryf, van belang. Verbandhoudend hiertoe is die strategiese rol van die Direkteur-generaal wat neerslag vind in sentrale MHB komponente wat in 'n adviserende en rigtinggewende verhouding tot die departementele MHB komponente staan. In die praktyk word daar tans, gebaseer op die regulatoriese raamwerk, klem gelê op transformasie-aangeleenthede en veranderingsbestuur, en is hierdie tendens ook in ag geneem in die ontwerp van die organisasiestruktuur.

Ten opsigte van organiseringsbeginsels is daar gepoog om met die voorgestelde struktuur 'n balans te verkry tussen 'n plat struktuur en 'n werkbare spanwydte van beheer. 'n Verdere organiseringsbeginsel wat toegepas is, is die beginsel dat die MHB funksie, op grond van die strategiese aard daarvan, gesuiwer behoort te word van algemene administratiewe ondersteuningsfunksies. Voormelde twee aspekte het ook 'n invloed uitgeoefen op die ontwerp van die struktuur.

Na bestudering van die regulatoriese raamwerk is die funksies wat deur 'n departementele MHB komponent geïdentifiseer en in vyf funksie-terreine, naamlik personeeladministrasie, menslike hulpbronontwikkeling, beleidsaangeleenthede, transformasiebestuur/spesiale programme en arbeidsverhoudinge groepeer. Hierdie funksieterreine is in vier komponente ingedeel, naamlik die komponente Personeeladministrasie, Menslike Hulpbronontwikkeling, Transformasiebestuur en Beleidsaangeleenthede asook Arbeidsverhoudinge. Die voorgestelde generiese organisasiestruktuur is in Figuur 5.1 aangedui.

6.5 Aanbeveling

In die lig van die voorafgaande word aanbeveel dat die generiese organisasiestruktuur soos in Figuur 5.1 aangetoon word, as riglyn vir die strukturering van departementele MHB komponente van die geselekteerde departemente binne die WKPA behoort te dien, en dat die Hoofdirektoraat

Menslike Hulpbronbestuur, as sentrale MHB komponent van die WKPA, die toepassing daarvan bevorder.

6.6 Evaluering van model ten opsigte van teoretiese beginsels

Die organisasiestruktuur voldoen aan Mullins (1996:333) se drie vereistes waaraan 'n struktuur moet voldoen, naamlik dat dit op werkverrigting gerig is, oor so min vlakke as moontlik beskik en dat die opleiding en evaluering van bestuurders moontlik maak. Wat die plat struktuur betref, meld Martin (2001:549) dat dit bevorderlik is vir vinnige besluitneming, vermindering van burokratiese vlakke en oorvleueling van verantwoordelikheid tussen vlakke.

Die struktuur is volgens 'n funksionele indeling georganiseer, wat volgens Davis en Weckler (1996:126-128) ten voordeel het dat kundigheid rondom spesialisareas tot voordeel van die organisasie as 'n geheel ontwikkel word. 'n Verdere voordeel is dat arbeidskoste laag is omdat mense wat dieselfde werk doen saamgroepeer is, en die werklading na gelang van 'n toename of afname tussen personeellede versprei kan word. Die belangrikste nadele van hierdie benadering is dat koördinerende en kommunikasie problematies raak indien komponente saam moet werk aan 'n spesifieke projek. Voorts is elke bestuurder se besluitnemingsbevoegdheid beperk tot sy eie komponent. Laastens word spesialiste ontwikkel in so 'n struktuur en nie bestuurders wat die bedryf as 'n geheel kan bestuur nie. Die navorser is van mening dat hierdie laaste nadeel teengewerk kan word deur middel van roterende bestuurders en die aanwending van departementele taakspanne wat ingevolge matriks-beginsels funksioneer.

Ingevolge Robbins (1990:278) se analise van tipes organisasiestrukture soos uiteengesit in paragraaf 2.3.5, toon die gekose model merendeels eienskappe van die *masjien burokrasie* soos in paragraaf 2.3.5.2 beskryf word. Hierdie vorm van struktuur word volgens Bowditch en Buono (1985:169) gebruik in groot organisasies wat roetine tegnologie in 'n ongekompliseerde en stabiele omgewing benut. 'n Sterk mate van spesialisering en formalisering soos roetine take, formele reëls, gesentraliseerde gesag en 'n sterk verdeling tussen lyn- en

staff funksies is teenwoordig. Die sterkpunt van die masjien burokrasie lê volgens Robbins (1990:284) daarin dat dit standaard aktiwiteite doeltreffend en koste-effektief tot uitvoer kan bring. 'n Swakpunt is dat die sterk mate van spesialisering tot gevolg kan hê dat die gespesialiseerde komponente hul eie mikpunte voor dié van die organisasie as 'n geheel kan stel.

BRONNELYS

Anthony, W.P., Perrewé, P.L. en Kacmar, K.M. 1996. *Strategic human resource management*. Fort Worth: Harcourt Brace College Publishers.

Armstrong, M., 1995. *A handbook of personnel management practice*. Vyfde uitgawe. Londen: Kogan Page.

Bowditch, J.L. en Buono, A.F. 1985. *A primer on organizational behaviour*. New York: John Wiley and Sons Inc.

Brewster, C., Carey, L., Dowling, P., Grobler, P., Holland, P. en Wörnich, S. 2003. *Contemporary issues in human resource management. Gaining a competitive advantage*. Tweede uitgawe. Oxford University Press.

Cloete, J.J.N. 1993. *Publieke administrasie en bestuur*. Pretoria: J.L. van Schaik.

Cornelius, N. 1999. *Human resource management. A managerial perspective*. Londen: International Thomson Business Press.

Cushway, B. 1994. *Human resource management*. Hersiene uitgawe. Londen. Kogan Page.

Davis, M.R. en Weckler, D.A. 1996. *A practical guide to organizational design*. Crisp Publishing Inc.

Fox, W. 1991. Communication, in Fox, W. Schwella, E. en Wissink, H. 1991. *Public management*. Kenwyn: Juta and Company Ltd.

Fox, W. 1991. Organising, in Fox, W. Schwella, E. en Wissink, H. 1991. *Public management*. Kenwyn: Juta and Company Ltd.

Fox, W. 1991. Leadership and motivation, in Fox, W. Schwella, E. en Wissink, H. 1991. *Public management*. Kenwyn: Juta and Company Ltd.

Gerber, P.D; Nel, P.S. en van Dyk, P.S. 1998. *Menslike hulpbronbestuur*. Vierde Uitgawe. Johannesburg: International Thomson Publishing.

Grobler, P.A.A., Wörnich, S., Carell, M.R., Elbert, N.F. en Hatfield, R.D. 2002. *Human resource management in South Africa*. Tweede uitgawe. Australië: Thomson Learning.

Groenewald, L.L. 2003. *Persoonlike onderhoud*. 16 Julie 2003, Kaapstad.

Harvey, D. en Brown, D.R. 2002. *An experiential approach to organization development*. Sesde Uitgawe. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Hersey, P., Blanchard, K.H. en Johnson, D.E. 2001. *Management of organizational behaviour. Leading human resources*. Agste Uitgawe. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Ivancevich, J.M. en Matteson, M.T. 1990. *Organizational behaviour and management*. Tweede Uitgawe. Homewood, Boston: BPI, Irwin.

Kossek, E.E. en Block, R.N. 2000. *Managing human resources in the 21st century. From core competencies to strategic choice*. Australië: South-Western College Publishing, Thomson Learning.

Martin, J. 2001. *Organizational behaviour*. Australië: Thomson Learning.

Mullins, L.R. 1996. *Management and organizational behaviour*. Vierde uitgawe. Londen: Pitman Publishing.

Pieters, M.A. (red.) 1998. *Textbook for human resource practitioners*. Pretoria: Kagiso Publishers.

Robbins, S.P. 1990. *Organization theory. Structure, design and applications*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Robbins, S.P. 1996. *Organizational behaviour. Concepts. Controversies. Applications*. Prentice-Hall International Inc.

Robson, I.H. 1999. *Provinsiale Ministers en die nuwe bestuursraamwerk van die staatsdiens*. Transkripsie van voordrag gelewer aan die Provinsiale Kabinet, Direkteur-generaal en die hoofde van provinsiale departemente te Kaapstad op 18 Augustus 1999. Kaapstad: Wes-Kaapse Provinsiale Administrasie.

Schermerhorn, JR; Hunt, J.G en Osborn, R.N. 1997, *Organizational behavior*. New York: John Wiley and Sons Inc.

Sherman, A., Bohlander, G., en Snell, S. 1998. *Managing human resources*. Elfde Uitgawe. South Western College Publishing.

Smit, Elsabé. (Red.). 1997. *Strategic human resource management*. Pretoria: Kagiso Publishers.

Storey, J. (Red.). 2001. *Human resource management. A critical text*. Tweede Uitgawe. Australië. Thompson Learning.

Suid-Afrika. 2003 (a). Departementalisasiemodel van die Wes-Kaapse Provinsiale Administrasie. Kaapstad: Wes-Kaapse Provinsiale Administrasie.

Suid-Afrika. 2003 (b). Provinsiale Administrasie: Wes-Kaap. Data-basis. Kaapstad: Wes-Kaapse Provinsiale Administrasie.

Suid-Afrika. 2001. Staatsdiensregulasies, 2001.

Suid-Afrika. 2000. Wet op die Bevordering van Administratiewe Geregtigheid, no. 3, 2000. Johannesburg: Lex Patria.

Suid-Afrika. 1999. Wet op Basiese Diensvoorwaardes, no. 75, 1999. Johannesburg: Lex Patria.

Suid-Afrika. 1998 (a). Wet op Vaardigheidsontwikkeling, no. 97, 1998. Johannesburg: Lex Patria.

Suid-Afrika. 1998 (b). Wet op Gelyke Geleentheid, no. 55, 1998. Johannesburg: Lex Patria.

Suid-Afrika. 1998(c). Grondwet van die Wes-Kaap Provinsie, no. 1 van 1998. Johannesburg: Lex Patria.

Suid-Afrika. 1997. Witskrif oor Menslike Hulpbronbestuur, Kennisgewing 2011, 1997. Johannesburg: Lex Patria.

Suid-Afrika. 1996. Die Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika, no. 108, 1996. Johannesburg.: Lex Patria.

Suid-Afrika. 1995 (a). Wet op Arbeidsverhoudinge, no. 66, 1995. Johannesburg: Lex Patria.

Suid-Afrika. 1995 (b). Wet op die Suid-Afrikaanse Kwalifikasie-owerheid, no. 58, 1995. Johannesburg: Lex Patria.

Suid-Afrika. 1994. Staatsdienswet, Proklamasie no. 103, 1994. Johannesburg: Lex Patria.

Suid-Afrika. 1993 (a). Wet op Vergoeding van Beroepsbeserings en –siektes, no. 130, 1993. Johannesburg: Lex Patria.

Suid-Afrika. 1993 (b). Wet op Beroepsgesondheid en Veiligheid, no. 85, 1993. Johannesburg: Lex Patria.

Swanepoel, B., Erasmus, B., van Wyk, M. en Schenk, H. 2000. *South African Human Resource Management: Theory and practice*. Tweede Uitgawe. Kenwyn: Juta en Co. Ltd.